奇点系列

(套装共6册)





中信出版社·CHINACITICPRESS

VISIT...
LANZAROTE Caliente.COM

奇点系列

(套装共6册)





中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

从0到1

联盟：互联网时代的人才变革

创业维艰

支付战争

重新定义公司：谷歌是如何运营的

重新定义团队：谷歌如何工作

硅谷创投教父、PayPal创始人作品

斯坦福大学改变未来的一堂课／为世界创造价值的商业哲学

从0到1

开启商业与未来的秘密

［美］彼得·蒂尔（Peter Thiel）
布莱克·马斯特斯（Blake Masters）◎著

高玉芳◎译

NOTES ON STARTUPS, OR HOW TO BUILD THE FUTURE

ZERO TO ONE



中信出版社·CHINACITICPRESS

图书在版编目（**CIP**）数据

从0到1：开启商业与未来的秘密 /（美）蒂尔，（美）马斯特斯著；高玉芳译.——北京：中信出版社，2015.1
书名原文：Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future
ISBN 978–7–5086–4971–9
I. ①从… II. ①蒂… ②马… ③高… III. ①企业管理IV. ①F270
中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第291974号
ZERO TO ONE by Peter Thiel and Blake Masters
Copyright © 2014 by Peter Thiel and Blake Masters
Published by arrangement with The Gernert Company, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency
Simplified Chinese Translation copyright © 2015 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

从**0**到**1——**开启商业与未来的秘密
著者：[美] 彼得·蒂尔 [美] 布莱克·马斯特斯
译者：高玉芳
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

从0到1

——开启商业与未来的秘密

[美] 彼得·蒂尔 [美] 布莱克·马斯特斯 著
高玉芳 译

中信出版社

目录

推荐语

序1 改变世界的逆行者

序2 “道生一”的商业智慧

前言

第1章 未来的挑战

第2章 像1999年那样狂欢

第3章 所有成功的企业都是不同的

第4章 竞争意识

第5章 后发优势

第6章 成功不是中彩票

第7章 向钱看

第8章 秘密

第9章 基础决定命运

第10章 打造帮派文化

第11章 顾客不会自动上门

第12章 人类和机器

第13章 绿色能源与特斯拉

第14章 创始人的悖论

结语 停滞不前，还是临近奇点

致谢

插图版权声明

返回

推荐语

《从0到1》是指导大企业不断改进提升的重要手册，也是新创企业家们的心法秘籍。读这本书吧，接受彼得·蒂尔的挑战，开创超乎期待的事业。

—杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt），通用电气公司（GE）董事长兼首席执行官

《从0到1》传达了前所未见、让人为之一振的新观念，教导人们如何在世界上创造价值。

—马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg），Facebook（脸谱网）首席执行官

彼得·蒂尔打造了多家异军突起的公司，《从0到1》展现了他到底是如何做到的。

—埃隆·马斯克（Elon Musk），特斯拉汽车（Tesla）首席执行官

当一个有冒险精神的人写书了，务必要读一读。如果作者是彼得·蒂尔，就要读两遍。但是保险起见，请看三遍，因为《从0到1》绝对是经典之作。

—纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb），著有《黑天鹅》

《从0到1》是每个想要创业与正在创业的人，都必须优先阅读的一本书，绝对不可错过。

—马克·安德森（Marc Andreessen），网景（Netscape）联合创始人

这本书是每个人都必读的第一本，也是最后一本商业著作。在充满0的世界，这本书是唯一的1。

—尼尔·斯蒂芬森（Neal Stephenson），畅销书作者

彼得·蒂尔是成就非凡的创业家和投资人，他也是这个时代令人敬佩的思想家。阅读《从0到1》，你就能一探他为何能够引领思潮。

—泰勒·考恩（Tyler Cowen），畅销书作者、经济学教授

《从0到1》写得清晰、理性又实际。不只是企业家，每个不满于现状、对世界前景有想法的人都应该读一读这本书。——《经济学人》蒂尔在《从0到1》中融会贯通了他广泛的知识，综合了对哲学、历史学、经济学、人类学等多个学科独具特质的理解，可以说是当今美国最顶尖的作品。

——《财富》杂志

《从0到1》不同于一贯的正统观点，它辛辣有力，为读者创立新事业提供了坚实的指导。

——《科克斯书评》

这可能是迄今为止最好的商业书。清晰如散文、精炼如格言，蒂尔打造了一本表述完美、发人深省的商业手册。

——《大西洋月刊》资深编辑德里克·汤姆森

这是一本把普通人变成创业者的进化指南。

——牛文文，《创业家》杂志社社长、创始人

序1
改变世界的逆行者

2014年11月上旬，我去爱尔兰参加了一个名为Web Summit的网络峰会活动。之所以不辞劳苦去那里，是因为邀请我的组织者说，他们安排了我跟彼得·蒂尔同台演讲。这么近距离地接触硅谷创投教父的机会，我岂能错过！

爱尔兰去是去了，但因为组织者的原因，我除了在舞台上远远地看着彼得·蒂尔演讲之外，跟他并无亲密接触。但我也并不遗憾，因为，彼得·蒂尔在我眼中已经超越了一个具体的人，而是一种精神和象征。他象征着美国异想天开、特立独行但又脚踏实地、从无到有的创新精神。这种人，如同乔布斯，死了依然活着，活着又何必着急见面？

随着PayPal的创办，彼得·蒂尔开始登上硅谷创新的舞台中央。在PayPal卖掉之后，他和他的同事们——包括埃隆·马斯克在内的人称“PayPal黑帮”的一群哥们儿，重新出发，做特斯拉的做特斯拉，办领英（LinkedIn）的办领英，而彼得·蒂尔选择做投资，创办了Founders Fund（创始人基金），开启了硅谷投资界的新格局。

彼得·蒂尔闯入硅谷投资界，本身就以一个颠覆者的形象出现。他有一句非常著名的对硅谷投资者的批评：“We wanted flying cars, instead we got 140 characters.”（我们需要能飞的汽车，但结果却得到了140个字符——指技术含量不高的推特。）他批评其他VC（venture capital，风险投资）为了谋求短期快速的利润，只敢投资轻量资本的创业，导致人类几十年以来在比特层面进步很大（互联网），但在原子层面进步很小（尖端科技）。他的标志性投资，做的是探索宇宙的火箭、取代人类的机器人、高层算法的人工智能、治疗癌症的药物、虚拟现实的沉浸设备等等。这里面有一些行业现在已经逐渐升温甚至炙手可热，但在当年彼得·蒂尔投资的时候是所有VC避之唯恐不及的重资产高风险行业。

有一个笑话说，如果你发现路上所有的车都在违规逆行，那大概是你自己开反了。而彼得·蒂尔就像这样一辆车，他不仅一往无前、无所畏惧地逆向而行，还让路上所有其他的车困惑和怀疑是不是自己开反了方

向。这就是为什么彼得·蒂尔的Founders　Fund在硅谷资金规模并不是最大，历史也并非最长，但它的影响力却超越了国界与时代，直接照亮了世界与未来。

在彼得·蒂尔所有被人称道的重大决策里，最让我敬佩的是他创办了旨在鼓励高中和在校大学生休学创业的“20 under 20”项目。这个项目，每年选出20~25个20岁以下的青年天才，两年之内给他们10万美元去做他们自己最想做的创业项目。这个项目的官网上写着一句话：Some ideas can’t wait.（有些创意实在不能坐等！）——确实，假如比尔·盖茨或马克·扎克伯格等到从哈佛毕业再创业的话，人类就不会有微软和Facebook，或微软和Facebook就不是比尔和马克的了！

即使在美国这个崇尚自由的国家，彼得·蒂尔推出的这个“20　under 20”项目还是引发了巨大的争议。人们指责这个项目鼓励学生追求商业成功而偏离学业。哈佛大学前任校长萨默斯甚至说这是“10年来导向性最错误的慈善项目，它旨在贿赂学生抛弃学校教育”（I think the single most misdirected bit of philanthropy in this decade is Peter Thiel’s special program to bribe people to drop out of college）。

但是，这个项目成立4年来，在美国以及世界各地引发了同样巨大的积极反响。麻省理工学院（MIT）在项目成立之初就热烈祝贺它的两个学生入选，并鼓励他们想回来随时回来。彼得·蒂尔要证明的是：人们除了高等教育之外，还有其他的成功路径。

在该项目的网站首页，彼得·蒂尔引用马克·吐温的一句话来标明他的哲学：I have never let my schooling interfere with my education.（我从来没有让上学这件事干扰我的教育。）通过这个项目（后来改名为“蒂尔奖学金”），彼得·蒂尔向传统教育和人才观发起了挑战。可以想象，假以时日，从这个项目里必将涌现出一批优秀的公司和著名的企业家，将在许多方面彻底改变人们对教育、对成长、对创业以及对人生的某些固有态度，推动社会更快速地进步，推动人生更自由地发展。彼得·蒂尔奉献给世界的，将不仅是一批伟大的公司和科技，还包括他这种站在人类发展高度来考虑问题的思想。

作为中国天使投资人，我密切关注着彼得·蒂尔的各种投资和言论，并获益匪浅。他的这本新书《从0到1》在国外出版前，我就有幸先睹为快，看到了朋友从美国寄来的英文文稿。中信出版社及时推出中文版，

对中国投资人、创业者、政府机构、教育机构，都是一件令人喜悦和激动的事情，希望彼得·蒂尔的创投思想与实践被更多中国读者所熟知。我也一直在考虑，在中国推动成立一个类似“蒂尔奖学金”的项目——也许考虑到中国特色，这个项目必须改名为“22 under 22”（22岁是大学毕业的年龄），一个以应届毕业生为主的创业奖励项目，想来不会引发一个馒头之类的血案吧？

我以为我是一个思想领先的人……没想到，中国教育部在2014年11月颁布了支持大学生休学创业的政策。无论这个政策出台的背景是什么，彼得·蒂尔对青年人创业的强劲推动和支持，显然是这个波及全球的创业大合唱里最强劲的声音，激发了世界各地的创业潮，鼓舞了无数中国青年创业者。

尽管取得了惊人的进步，但中国的创投事业还有很长的路要走。一个无奈的事实是：即使全球知名度已经相当高的阿里、腾讯、小米和京东，它们的产品在中国之外的用户依然微不足道。我在为彼得·蒂尔新书出版而高兴之时，不禁在想：中国何时才能诞生像Facebook、谷歌、苹果、特斯拉这样征服全球的公司和产品呢？

我希望这样的时刻早日到来。也许那个时候，彼得·蒂尔就会常常来中国参加各种网络峰会的活动。到时候，我会让部下给他发个请柬，说来中国吧，可以跟徐小平同台演讲，然后放他鸽子……

徐小平，真格基金创始合伙人

写于2014年圣诞夜

序2
“道生一”的商业智慧

今天，企业短兵相接地展开激烈的竞争。市场仿佛一块有限的饼，当你不能勇猛地切得比别人更大时，你就开始落后，最后甚至出局。于是企业之间开始比拼速度，比拼执行，比拼谁能更快更好地复制和翻版新潮产品或商业模式。纵然如此努力，大多数企业仍然逃不脱靠微薄利润度日乃至亏损被淘汰的命运。

在彼得·蒂尔看来，这就是“从1到n”的宿命。走在这条路上的企业厮杀在红海里，它们奉行的生存法则是从竞争对手那里夺食，出路就是足够勇猛，以在惨烈的竞争中做到第一。彼得·蒂尔认为，这种只会死盯着“有”，而局限于此消彼长的零和游戏实在不怎么高明。他推崇的是“从0到1”，或者说“从无到有”，“道生一”的智慧。这通过创新，给人类带来了更多可能性，创造新价值，让整个蛋糕变得更大。

20世纪中期技术高速发展，仅在1969年就发生了两件大事：人类登上了月球和互联网诞生。于是大家期望这个世界发生很多的“从0到1”，比如能源便宜得压根儿不用计量，能到月球上度假等等。然而这些期望都落空了，在彼得·蒂尔看来，唯一获得大幅度改善的是计算机和通信的发展。他常感叹：我们曾经想要会飞的车，如今得到的却是140个字符（推特等新媒体以140字符为限）。

从0到1，或者说从无到有，意味着企业要善于创造和创新，通过技术专利、网络效应、规模经济、品牌等形成壁垒，从而实现质的垂直性层级跨越，由此开辟一个只属于自己的蓝海市场而成为这个市场的唯一，这样的垄断足可让企业安享丰厚的利润。

即便对整个商业社会而言，这样的模式也开辟了非零和游戏的疆域，着眼创造新价值，把市场的饼做大，这才是最终商业社会乃至人类社会的救赎之道。而与之相对，从1到n只是复制，创造不了新价值，甚至可能沦为遍地抄袭的山寨模式。

“从0到1”与“从1到n”的对比

从0到1	从1到n

创新	复制
质变	量变
垂直	水平
蓝海	红海
垄断	竞争
唯一	第一
非零和	零和
厚利	薄利

以此为维度去审视当代的企业，我们可以把企业的经营境界分为三层。

第一层境界：企业只是制造满足市场需求的产品，只要有原型，工业流水线可以让产品大量地复制生产出来。但产品有生命周期，市场有饱和度，利润空间也有限，这就是典型的从1到n的过程，只是一个量变的过程，只是企业追求赢利的过程。

第二层境界：企业创造了良好的组织基因，因而可以与时俱进地不断进化，实现纵向的传承，企业最好的产品就是企业自身。比如IBM公司，早期创立时主要业务是商用打字机，昔日和今日的产品完全风马牛不相及。但创建百余年来，IBM建立的文化和制度基因是不断传承的，这推动IBM不断进化，持续创造商业的辉煌。不过这样的纵向传承仍然还是在企业内部，仍然属于从1到n的过程。

第三层境界：企业创造了社会基因或者思想基因，这可以跨越企业的边界，影响到整个行业乃至社会，实现横向的传承。比如苹果，它的成功远远超过了电脑或者手机单纯产品的范畴，影响也绝不仅仅限于苹果公司内部。甚至可以说，我们这个时代深深打上了苹果的烙印，这就是从0到1，企业创造的基因影响了社会文化和观念，乃至改变社会进程，这就是质变。

从0到1的重要性也不见得被所有思想大师所重视。如最近非常热门的《21世纪资本论》，在我看来，托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty）的论述非常精彩，但其中却有一个不足，就是他忽略了技术创新在经济发展中的意义。经济发展并不是一个零和游戏，不是说市场上有玩家的发展速度超过GDP就一定会有其他玩家受损。没有考虑技术创新的作用而单纯讨论公平问题是有失偏颇的。托马斯·皮凯蒂的理论在从1到n的世界里可以成立，但他忽略了从0到1给人类带来的新的可能性和创造的新价值。

这也类似詹姆斯·卡斯（James Carse）对有限游戏和无限游戏的区分，有限游戏在边界里玩儿，是一种零和游戏，有确定的开始和结束，玩家只是在既定规则下争做赢家，有人赢就一定有人输。但无限游戏玩儿的就是边界，是一种非零和游戏，没有确定的开始和结束，玩家可以不断加入，新价值被不断创造出来，游戏因而可以不断延续。

值得关注的是，这本《从0到1》绝非学术讨论或者思想大师们的论战，它自问世起影响就迅速超越了投资圈，在美国亚马逊图书畅销总榜上跻身前列。我在硅谷和彼得·蒂尔共进早餐聊起这本书时，他也流露出对这本书寄予厚望，期待通过亲身实战经验和心得的分享，真正推动这个世界，当然包括当前山寨泛滥的中国有更多的“从0到1”。

《从0到1》的成功，不仅仅在于彼得·蒂尔深入剖析了对于当代企业突围竞争红海至关重要的“大道”，更在于这本书凝结了他身经百战的智慧和经验精华。彼得·蒂尔是赫赫有名的“PayPal黑帮”教父级人物，也是曾在谈判桌两边都坐过的人，（曾做过创业者融资，也做过投资者），他是Facebook的第一个外部投资者，仅这项投资就让他赚得上千倍的回报。

之所以被冠以“黑帮”的名头，是因为PayPal这个深具“从0到1”基因的支付公司，走出了许多商业领袖，衍生了不少名震商界的公司。如领英网的联合创始人里德·霍夫曼（Reid Hoffman），YouTube的联合创始人陈士骏，继乔布斯之后硅谷新的一位创新领袖，太空探索技术公司（SpaceX）、特斯拉的掌门人埃隆·马斯克等等。我和唐彬从硅谷回国创立易宝支付，也正因为深受“PayPal黑帮”这种从0到1基因的影响。2013年，我参与央视大型纪录片《互联网时代》的制作，也专门造访了埃隆·马斯克、里德·霍夫曼和陈士骏等，他们正是互联网史上“从0到1”的典范。

这本《从0到1》要勾画的是“从0到1”的可复制基因，因此它的意义不仅在于提醒我们“从0到1”的重要性，而更重要的是分享彼得·蒂尔亲身实践过的可操作方式和可行路径，相信《从0到1》在中国的问世，一定能给中国诸多拥有梦想，不甘于山寨模式而期待通过创造新价值去把握明天的创新者、创造者、创业者带来全新的启发和前行的动力。

余晨，易宝支付联合创始人

前言

商业世界的每一刻都不会重演。下一个比尔·盖茨不会再开发操作系统，下一个拉里·佩奇或是谢尔盖·布林不会再研发搜索引擎，下一个马克·扎克伯格也不会去创建社交网络。如果你照搬这些人的做法，你就不是在向他们学习。

当然，照搬他人的模式要比创造新东西容易。做大家都知道如何去做的事，只会使世界发生从1到n的改变，增添许多类似的东西。但是每次我们创造新事物的时候，会使世界发生从0到1的改变。创新的行为是独一无二的，创新发生的瞬间也是独一无二的，结果新奇的事物诞生了。

美国的公司，如果不在艰难的创新上进行投资，不管现在有多挣钱，将来都会以失败而告终。如果我们对已有业务进行调整，获取了它能给予我们的一切，会怎样呢？尽管听起来不可能，但答案似乎比2008年的危机更糟糕。今天的“最佳方法”可能会把我们引入死胡同，而最佳途径是未经尝试的新路径。

在这个世界上，无论私营还是公共机构，管理体系都极为庞大，寻求新的途径就像是希望奇迹出现一样。事实上，如果美国的工商企业想要成功，需要成千上万个奇迹的出现，这实在是太让人沮丧了，但有一件重要事情除外：人类之所以有别于其他物种，是因为人类有创造奇迹的能力。我们称这些奇迹为科技。

科技是神奇的，因为它能让我们事半功倍，将我们的基础能力提升到一个新的高度。其他动物受本能的驱使可以建造蜂巢等，但是，只有人类能够创造新事物，想出新方法。人类决定建造什么并非基于大自然赋予人类的基本选项，而是通过创造新科技，重新改写世界历史。这是我们教给小学二年级学生的基本常识，但是，在这个不断重复已有成果的世界中，它却很容易被人遗忘。

《从0到1》一书是关于如何创建创新公司的，主要基于本人作为PayPal和帕兰提尔公司（Palantir）创始人，以及Facebook和太空探索技术公司等上百家初创公司投资者的经验写就。虽然我注意到许多模

式，书中也有所涉及，但是本书绝非成功秘籍。创业秘籍并不存在，因为任何创新都是新颖独特的，任何权威都不可能具体规定如何创新。事实上，我注意到一个最为重要的模式：成功人士总能在意想不到的地方发现价值，他们遵循的是基本原则，而非秘籍。

此书源于2012年我在斯坦福大学所教授的一门关于创业的课程。大学生可能娴于几项专业技能，但是许多人从未学过在广阔的世界中如何应用这些技能。我教授此课程的主要目的就是帮助学生超越学术专业设定的路径，开创广阔的未来。我的一个学生布莱克·马斯特斯记下了详细的笔记，在校内外广为传阅。在《从0到1》一书中，我和他一起对笔记进行了修改，以适合更广泛的读者阅读。相信创新的未来不会只限于斯坦福大学或者硅谷。

第1章 未来的挑战

每当我面试应聘者时，都会问这样一个问题："在什么重要问题上你与其他人有不同看法？"

这个不绕弯子的问题听上去很容易回答，其实不然。它挑战智力，因为每个人在学校接受的知识都是已被肯定的，一定被人赞同。它也挑战心理，因为每个努力去回答的人都必须说一些他们明知道并不为众人认同的看法，这需要勇气。出彩的回答很少，相对于智慧，这些想法缺少的更是勇气。

通常，我听到的回答都是这样的：

"我们的教育体制存在弊端，亟待改革。"

"美国是非凡的。"

"世界上不存在上帝。"

这些回答都不好。第一和第二个陈述可能是对的，但有许多人已经表示赞同了。而第三个只简单套用了常见辩论中一方的观点。好的回答应该按照下面这种模式："大多数人相信X，但事实却是X的对立面。"我之后会在本章给出自己的回答。

那么，这个反主流的问题和未来有什么关系呢？从小处看，未来只是还没有到来的时刻的集合。但是真正使未来如此独特和重要的并非因为未来没有发生，而是未来的世界会与此刻不同。这样看来，如果我们的社会在之后100年都没有发生变化，那未来就在100多年之后。如果在之后10年世界改天换地，那未来就触手可及。没有人能精准地预测未来，但我们知道两件事：世界必然会变得不同，但变化必须基于当今的世界。针对这个反主流问题的多数回答都是对现在的不同看法，而好的回答应该尽可能地使我们看到未来。

我们期待的未来是进步的。进步可以呈两种形式。第一，水平进步，也称广泛进步，意思是照搬已取得成就的经验——直接从1跨越到n。水平进步很容易想象，因为我们已经知道了它是什么样。第二，垂直进步，也称深入进步，意思是要探索新的道路——从0到1的进步。垂直进步较难想象，人们需要尝试从未做过的事。如果你根据一台打字机造出了100台打字机，那就是水平进步。而如果你有一台打字机，又造出了一台文字处理器，那你就取得了垂直进步。

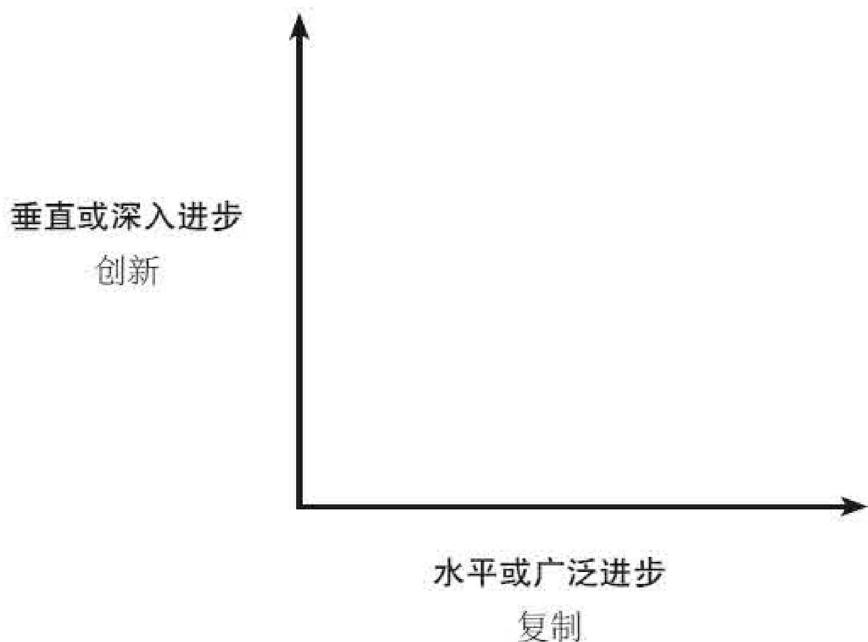


图**1–1**两种进步

从宏观层次看，可用一个词代替水平进步，即全球化——把某地的有用之物推广到世界各地。中国是全球化的范例，它的20年计划就是成为今天的美国。中国已经直接复制了发达国家的有用之物：19世纪的铁路、20世纪的空调，甚至整个城市。也许这种复制可以使中国在建设道路上少走几步——比如，不用安装陆上线路，直接实现无线通信，但是，这依然是在复制。

垂直进步也可以用一个词来概括，即科技。近数十年信息技术的迅

猛发展，已经给硅谷冠上了“科技之都”之名，但科技不仅限于计算机技术。任何新方法，任何可以使事情更易完成的方法都是科技，这才是对科技的正确理解。因为全球化和科技是不同方式的进步，它们可能同时存在，也可能存在其中之一，或是都不存在。例如，1815~1914年间，科技迅速发展，全球化也快速蔓延。从第一次世界大战到1971年基辛格访华，科技发展快，但全球化速度缓慢。从1971年开始，全球化加快，而科技发展只局限于信息技术领域。

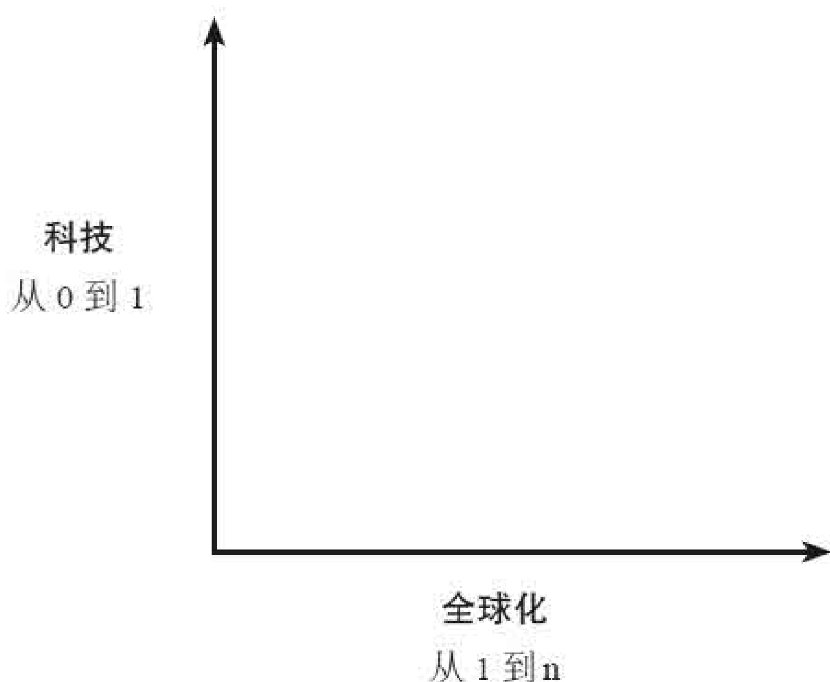


图1–2科技与全球化

在全球化的时代，不难预见，在未来数十年中世界会更加一体化，更加趋同。甚至连日常用语都显示出我们在某种程度上认为科技时代已经结束，例如所谓的发达国家与发展中国家的划分，表明“发达”国家已经获得了能够获得的一切成就，而落后的发展中国家只需要奋力赶上。

但我并不认同。对于上文的反主流问题，我的回答是：大部分人认为世界的未来由全球化决定，但事实是——科技更有影响力。没有科技创新，也许中国能源产量在未来20年会加倍，但造成的空气污染同样也

会加倍。如果印度的亿万家庭也都像现在的美国家庭那样生活——只用现代工具，结果也将是对环境造成毁灭性的破坏。如果全世界都用同一种旧方法去创造财富，那么创造的就不是财富，而是灾难。在资源稀缺的今天，丢掉科技创新的全球化不会长久。

历史进程中从不会自然出现新科技。我们的祖先生活在一成不变的零和社会，在那个社会中，成功意味着从别人手中掠夺财物占为己有。他们极少去创造新的财富来源，长远来说会导致物资匮乏，人们生活艰难。从原始农业生活开始，到中世纪有了风车、16世纪发明了天体观测仪，人类社会上万年的时间仅有零星的进步，直到18世纪60年代蒸汽机出现再一直到1970年左右，现代世界才突然经历了一连串的科技进步。最后的结果是，我们继承的社会比之前任一代人所能想象到的都更富足。

没有一个世代像20世纪60年代末我们的祖辈和父辈那样希望这种进步可以持续，他们希望一周只工作4天，能源便宜到不需要计量，度假可以去月球，但这些只是想象。智能手机使我们忽略了周围，也使我们忽视了周围的事物有多陈旧：只有电脑和通信自20世纪中叶取得了巨大发展。但这并不是说我们父母那一代对更好未来的期待是错的——他们只是错误地认为这种美好的未来会自己到来。今天我们面对的挑战是创造出新科技，使21世纪比20世纪更和谐、更繁荣。

创业思维

初创公司往往是新科技的诞生地。从政界开国元勋到科学界的英国皇家学会，到商界的飞兆半导体公司的“叛逆八徒”，人们肩负着让世界更美好的使命而聚成小团体。对“小团体”这种现象最简单的解释很消极：因为在大组织中发展新事物很难，而单打独斗更是难上加难。官僚阶层行动迟缓，效率低下，既得利益者不愿意冒险。在功能极端失调的组织中，要想获得晋升机会，告诉别人你在工作比挽起袖子做事更重要。（如果你所在的公司就是这样，你应该现在就辞职。）从另一个极端说，如果舍弃团体，一个孤独的天才可能会创造出经典的文学艺术作品，却不能创造出整个产业。初创公司遵守这样一个原则，你需要和其他人合作来完成工作，但也需要控制规模，使组织有效运转。

从积极的角度说，一个初创公司就是说服一群人，一起规划并铸就

新的未来。一个新公司最重要的力量是新思想，新思想甚至比灵活性更重要，而规模小才有思考的空间。这本书提出了在创新之路上获得成功必须要解答的问题：它并不是一本指南，也不是单纯提供知识，而是一场思维运动。而恰恰每个初创公司都不得不做这场思维运动：质疑现有观念，从零开始重新审视自己所从事的业务。

第2章
像1999年那样狂欢

第1章提到的反主流问题——在什么重要问题上你与其他人有不同看法？这个问题其实很难直接回答。我们可以一步步入手，从基本的问题开始——相对于几乎没有人认同的事实，大家都赞同的观点是什么？尼采曾在精神错乱前写道：“个人发生精神错乱很少见，但对群体、政党、国家、时代而言，精神错乱却很普遍。”如果你能识别出那些不切实际的大众观点，你就能看到隐藏在这些观点背后的反主流事实。

思考一个基本命题：“企业的目的就是赢利，不是赔钱。”这一点对任何有思想的人来说都是显而易见的。但是在20世纪90年代后期，人们并不能清楚地领悟到这一点，当时的任何损失，都可以视为对未来发展所做的投资。传统的“新经济”观念将网站页面浏览量视为比利润更权威、更着眼未来的财务衡量标准。

其实当我们回头看时会发现，传统观念通常都是武断而错误的；每一个错误的传统观念都像破灭的泡沫，但是泡沫破灭了，它给世界带来的改变却没有消失。90年代的互联网热潮是自1929年经济危机以来最大的泡沫，人们从中获得的教训决定了，也扭曲了人们今天对科技的所有观念。要想对此有一个清楚的认识，我们第一步要做的就是问自己对过去了解多少。

20世纪90年代的互联网热潮

20世纪90年代在我们的印象中一片繁荣，前景看好，而到了年代末互联网却由盛转衰，不过那之前也并非像我们追忆中的那么让人乐观。在90年代末那18个月（1998年9月 ~2000年3月）里，我们完全沉浸在网络的世界里，将全球化发展抛到了九霄云外。

1989年11月柏林墙被推倒，90年代伊始就令人精神振奋。但是好

景不长，1990年年中，美国经济陷入低迷。从技术上讲，1991年3月，衰退已结束。然而经济的恢复速度缓慢，失业率仍不断上升，直到来年7月。制造业也没能完全恢复，而向服务型经济的转变也漫长而痛苦。

1992~1994年底的美国，弥漫着令人抑郁的氛围。美国士兵死在索马里摩加迪沙的画面在电视新闻中循环播放。工作机会流向墨西哥，加深了美国社会对全球化和美国竞争力的忧虑。1992年，这股消极暗潮把时任美国第41任总统的老布什拉下了台，并为罗斯·佩罗赢得近20% 的民众选票——这是自1912年西奥多·罗斯福后，除共和党和民主党之外的“第三党”候选人的最好表现。不管是涅槃乐队的垃圾摇滚狂潮，还是人们对海洛因的痴迷，所反映的都不是希望和信心。

那时的硅谷也是一片萧条，日本眼看就要赢得半导体之战。互联网尚未起飞，一方面因为它的商业用途受到限制（直到1992年末），另一方面是缺少好用的浏览器。1985年我在斯坦福大学时，发现大学中经济学专业最热门，而非计算机科学。对大多数在校生来说，科技专业另类又没有前景。

互联网改变了这一切。马赛克浏览器在1993年11月由官方发布，大众有了上网的途径。马赛克后来更名为网景，并在1994年后期发布了自己的浏览器——导航者（Navigator）。导航者迅速被接受，1995年1月开始，从占浏览器市场20% 到占80%，只用了不到一年的时间。甚至在1995年8月公司还没有赢利的时候，网景就首次公开募股。在5个月内，网景股票从每股28美元猛升至每股174美元。其他科技公司也是一片繁荣。

1996年4月雅虎公司刚上市就估值8.48亿美元。亚马逊紧接着也在1997年5月以4.38亿美元的估值上市。到1998年春天，每家公司的股价都翻了两番。这些公司的收益是非网络公司收益的数倍之高，怀疑论者对此提出了质疑。显而易见，市场已经陷入疯狂。

这样的疯狂虽可以理解，却不妥当。1996年末，即互联网泡沫破灭前3年，美联储主席艾伦·格林斯潘曾警告说“非理性繁荣”可能会导致“资产价格虚增”。科技投资者摩拳擦掌，但并未表现出明显的不理性。这确实太容易让人们忽视世界其他地方发展的不顺。

1997年7月东亚金融危机爆发。裙带资本主义和巨额外债使泰国、

印尼、韩国的经济一落千丈。卢布危机在1998年8月接踵而来，俄罗斯那时已长期陷入财政赤字，货币贬值，负债累累。对这个没有钱却拥有上万枚核弹的国家，美国投资者坐立不安；道琼斯工业平均指数在仅仅几天内猛跌10% 还多。

人们的担心是有道理的，卢布危机引发的一系列反应，击垮了美国高杠杆对冲基金——长期资本管理公司（LTCM）。美国长期资本管理公司1998年后半年设法将损失控制在了46亿美元，但仍负债1 000亿美元。面对巨额债务，美联储为了避免系统性灾难，斥巨资紧急援助，并且削减了贷款利率。欧洲也同遭浩劫。迎着大众的怀疑和冷漠，1999年1月上市的欧元在交易第一天升到了1.19美元，但是仅在两年间就跌到了0.83美元。2000年年中，七国集团各国的央行不得不以数十亿美元来支撑它。

1998年9月开始的短命网络热潮，其背景就是这样一个溃败无序的世界。旧经济无法应对全球化带来的挑战。如果想要未来更好，就一定要找到行得通的方法，而且要处处行得通。间接证据显示，互联网新经济是唯一可以前进的道路。

硅谷淘金热：1998年9月 ~2000年3月

互联网热潮虽很热却短暂，只维持了18个月。这是一场硅谷淘金热：到处都是金子，也不乏热情高涨却草率行事的淘金者。每周，都有数十个新企业竞相举办豪华开业派对（而庆祝成功的派对却很少见）。这些纸上百万富翁为上千美元的宴会埋单，并企图用初创公司的股票来支付（有时甚至成功了）。大批的人放弃了收入不菲的工作，去开办公司，或进入初创公司上班。我认识一个40多岁的研究生，他在1999年开了6家不同的公司。（通常，40岁的研究生就很让人感觉奇怪，一次开6家公司更是疯狂，但是在90年代末，人们却认为这些特质是成功的组合。）每个人都本应知道热潮无法长久持续，那时最“成功”的公司好像拥有一种反商业模式，在这种模式下，公司虽然在发展，却一直在亏损。但是音乐在播放，我们没法责备那些随音乐舞动的人。想想公司名字里加一个“.com”，价值就能一夜翻倍，不合理的便都变成了合理的。

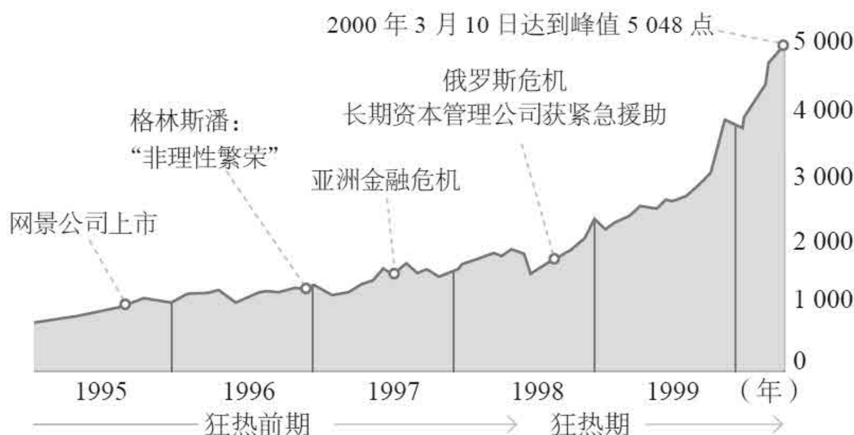


图2-1网络公司的兴盛

PayPal狂热

1999年末，我经营起了PayPal公司，当时真是又惊又怕——并非因为我不相信我的公司，而是因为好像硅谷里的每个人都时刻准备着相信任何事。我目光所及的每个地方，人们随心所欲开创公司、改革公司。一个熟人告诉我他在成立自己的公司前，就已经在卧室里计划好了要上市——他并不认为这有什么奇怪的。在这种环境里，理智地行事才是怪事。

至少PayPal公司有一个能算得上宏伟的目标，一个在网络泡沫破灭之后被怀疑论者视为宏伟的目标——我们想要创造一种新的网络流通货币来替代美元。我们的第一个产品可以使人们用掌上电脑转账。但是却没人需要这个产品，记者们甚至把这个想法评为1999年最糟糕的十大商业构想之一。掌上电脑当时还是稀罕物，但是电子邮件已经普及，所以我们决定另辟蹊径——开发一个电子邮件支付系统。

直到1999年秋，我们的电子邮件支付产品都运转良好——每个人都可以登录我们的网页转账，很简便。但是我们的用户仍不够，而且增长缓慢，成本却在上涨。如果想要PayPal维持下去，我们需要至少100万用户。广告影响力过弱，得不偿失；和大银行的预期交易也频频落空。于是我们决定付钱让人注册，以此吸引客户。

每位新用户一注册即可得到10美元，每推荐一个朋友来注册就能再

得10美元。这个方法帮我们招来数十万新用户，呈指数级增长。当然，这个揽客战略本身并不持久——你要付钱让用户注册，呈指数级增长的用户就意味着呈指数级增长的成本。天价成本在当时的硅谷司空见惯，但是我们的脑袋还是清醒的，我们认为这一战略还是理性的。考虑到巨大的用户基数及我们从顾客的交易中收取的小额手续费，我们肯定会获利。

我们知道达到目标还需要更多资金，我们也清楚繁荣景象即将逝去。我们并不指望投资者会相信我们能渡过即将到来的难关，所以在冲击到来前公司尽力筹资。2000年2月16日，《华尔街日报》发表了一篇报道，称赞我们公司发展迅速，并且暗示PayPal公司已经价值5亿美元。报道发表的第二个月，我们筹资已达1亿美元，而我们最重要的投资者把《华尔街日报》对我公司的估价视为权威。其他投资者更是忙不迭地向我们公司投资。一家韩国公司甚至没有经过协商签合同，直接电汇给我们500万美元。我想把钱还回去，他们也不告诉我地址。2000年3月那轮融资给了我们取得成功的时间。我们刚一完成交易，网络泡沫就破灭了。

获得的经验教训

“他们说派对在2000年午夜12点结束，哎呀！没时间了！

所以，今晚我就要办一个派对，像1999年那样狂欢！”

——王子（Prince）

纳斯达克指数在2000年3月中旬达到了峰值5 048点，然后在4月中旬跌至3 321点。在2002年10月降到1 114点触底反弹之前，市场崩溃一直被解读为对90年代科技乐观主义的审判。而这之后，曾经充满希望的90年代又重新被定义成疯狂贪婪的时代。纳斯达克的崩溃宣告了这个时代的终结。

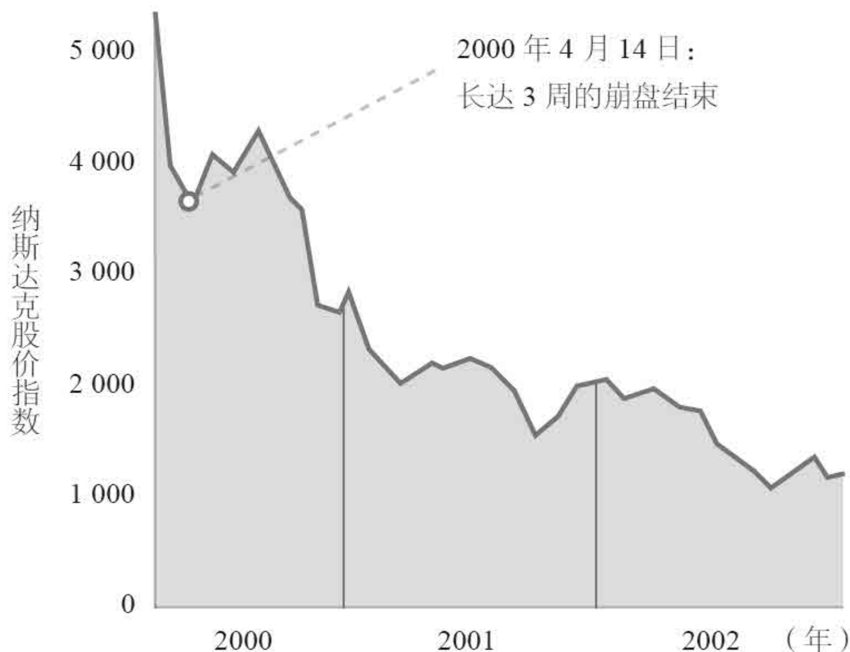


图2–2网络公司的衰败

每个人都慢慢开始用不确定的眼光去看待未来，任何提出年度计划而非季度计划的人都该被当作极端分子避之唯恐不及。全球化代替科技成为未来的希望。90年代从“砖块到网络”的转变没有取得预期的成果，投资者又重新把目光放到了砖块（房地产）和金砖国家（全球化）上，结果造成了另一场泡沫——这次发生在房地产市场。

遭受硅谷之劫的企业家们从中学到4点经验，这些经验直到今天仍在主导商业思想：

① 循序渐进。

不能沉溺在宏大的愿景中，否则会使泡沫膨胀。自称可以成大事的人都不可信，因为心存改变世界之雄心的人通常要更加谦逊。小幅地循序渐进地成长是安全前进的唯一道路。

② 保持精简和灵活性。

所有的公司都必须留出一定空间，不要事事都严格计划。你不知道你的事业会变成什么样，事先规划通常既死板又不现实。相反，你应该做些尝试，反复实践，把创业当成未知的实验。

③ 在改进中竞争。

不要贸然创造一个新市场。以现成的客户作为出发点创业才更有保障。成功者已经创造出被认可的产品，在此基础上加以改进，才是可取之道。

④ 专注于产品，而非营销。

如果你的产品需要广告或营销人员去推销，就说明你的产品还不够好：科技应用于商业应该主打产品开发，而不是分销。在泡沫年代打广告显然都是浪费，唯一持久的成长是爆发式成长。

这些经验教训在创业领域成了信条；忽视它们的人被认为会遭受2000年美股大崩盘、科技股重挫那样的厄运。然而这些法则的对立面可能更正确：

1. 大胆尝试胜过平庸保守。
2. 坏计划也好过没有计划。
3. 竞争性市场很难赚钱。
4. 营销和产品同样重要。

确实，科技发展中存在泡沫现象。90年代后期人们狂妄自大，相信自己可以实现从0到1的跨越。结果，只有少之又少的初创企业实现了这个跨越，许多公司只是空谈而已。但是人们明白，我们别无选择，必须找到事半功倍的方法。2000年3月，市场显然已经达到了疯狂之巅。虽不明显但更重要的是，人们这时也最为清醒，他们放眼未来，考虑未来发展需要哪些有价值的新科技，并相信有能力创造新科技。

我们仍然需要新科技，甚至还可能需要用1999年的那种狂热去寻求新科技。要想建立新一代企业，我们必须扔掉之前陈旧的教条。但这并非意味着那些教条的对立面就一定是正确的，因为就算你有心逃脱，大众洪流也会裹挟着你向前。相反，要问自己：你对企业的认识有多少是基于对以往过错的错误反应形成的？最反主流的行动不是抵制潮流，而是在潮流中不丢弃自己的独立思考。

第3章
所有成功的企业都是不同的

如果把我们之前提出的反主流问题用在商业上，那就是：还有什么有价值的公司没有成立？这个问题同样比看起来要难回答，因为虽然你的公司自身还不是很有价值，但是已经可以创造价值了。创造价值还不够，你还必须抓得住自己创造的部分价值。

这就意味着即使大公司也可能经营不善。比如，美国航空公司每年都要接待几百万乘客，创造数千亿美元的价值。但在2012年，飞机票价平均178美元，每次飞行航空公司只能从每位乘客身上赚到37美分。而谷歌，创造的价值相对少，但是从中赢利却多得多。谷歌2012年只创造了500亿美元的价值（而航空公司创造了1　600亿美元），却从中获利21%——利润率是当年航空业的100多倍。谷歌的巨额利润使它的市值是所有美国航空公司市值之和的3倍多。

多家航空公司之间存在竞争，但是谷歌却只有一家。经济学家用两个简单模型解释了这两种现象：一是完全竞争，二是垄断。在经济学入门的第一课中，“完全竞争”是一种理想的、默认的状态。所谓的完全竞争市场在供求相当时达到平衡。处于竞争市场中的每个公司之间没有差别，卖的都是同质产品。因为这些公司都没有市场支配力，其产品价格必须由市场定。如果有钱可赚，就会有新公司入市。这样供给量上升，价格下落，起先吸引这些新公司的利润又荡然无存。如果进入市场的公司太多，这些公司就会亏损，一些还会倒闭。最终价格会回升到可维持的水平。在完全竞争下，从长远来看，没有公司会获得经济利益。

与完全竞争相反的是垄断。竞争性公司的产品由市场定价，而垄断公司拥有自己的市场，所以可以自己定价。没有了竞争，垄断公司可以自由决定供给量和价格，以实现利益最大化。

在经济学家眼中，无论垄断企业是靠什么方式成立的，是耍手段消灭了竞争对手，还是从政府那儿弄到了许可证，抑或是靠创新一步步攀

到了顶峰，它们都是一样的。在本书里，我们不讨论非法强霸，也不涉及政府宠儿。这里的“垄断企业”指的仅仅是一种企业，它供给消费者的产品其他企业无法供给。谷歌就是从0到1的范例：自21世纪初谷歌就已经将微软和雅虎远远抛在身后了，在网络搜索领域无人可敌。

美国人神话了竞争，赞颂竞争使他们免于排队领面包的窘境。事实上，资本主义和竞争的概念恰恰相反。资本主义基于资本的累积，而如果处于完全竞争之下，利润就会消失。企业家们从中获得的教训很清楚：如果你想创造并获得持久的价值，不要只是跟风建立一个没有特色的企业。

企业的谎言

世界上有多少真正垄断的市场？又有多少真正完全竞争的市场？这很难说，因为我们对垄断和竞争的认识本身就很模糊。在旁观者看来，所有企业都一样，他们只能看出两者间的一些细微差别。

但是事实要更为两极分化。完全竞争和垄断之间存在巨大差别，因此大多数企业都比我们想象中的更靠近这两个极端之一。

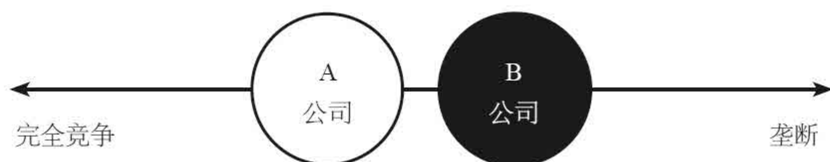


图 3–1　认识：公司都差不多



图**3–2**现实：公司差别很大

我们对两者的模糊概念源于企业从对己有利的角度描述市场：不管是垄断者还是竞争者，都乐于歪曲事实来维护自己的利益。

垄断者的谎言

垄断者为了自我保护而撒谎。他们知道炫耀垄断会招致检查、审核，甚至遭受打击，所以为了继续不受干扰地获得垄断利润，他们会想方设法来隐瞒垄断这个事实，通常的方法是夸大（并不存在的）竞争。

可想而知，对外，谷歌当然不会宣称自己是垄断企业。但它到底是不是垄断企业？这取决于：它垄断了什么？我们一起来分析一下。谷歌以做搜索引擎起家。到2014年5月，它占有了68% 的市场。（它最强劲的对手，微软和雅虎，分别占有大约19% 和10%。）如果这还没有足够显示出它的优越，还有一个事实——“谷歌”已经作为一个动词被编入《牛津英语大词典》。而这是必应（微软推出的一款搜索引擎）做不到的。

但是假设谷歌刚开始是一家广告公司，那情形就不同了。美国搜索引擎广告市场的规模是每年170亿美元，网络广告是每年370亿美元。整个美国广告市场是1 500亿美元，而全球达到了4 950亿美元。所以即使谷歌完全垄断了美国搜索引擎广告市场，也只占全球的3.4%。从这个角度来说，谷歌只是这场竞技赛中一名不起眼的小卒。

如果我们把谷歌定位为多元科技公司会怎么样呢？这个假定很合理，因为除了搜索引擎，谷歌还做其他十几款不同的软件产品，比如自动驾驶汽车、安卓手机、可穿戴装置。但是95% 的收益仍来自搜索引擎广告；其他产品的收益在2012年只达到了23.5亿美元，而且针对科技消费者的产品的收益只占了其中一小部分。全球科技类消费品市场的规模达到了9 640亿美元，谷歌只占了不到0.24%——与垄断简直相差了十万八千里。谷歌把自己定位成一家科技公司，可以躲开注意力，省去麻烦。

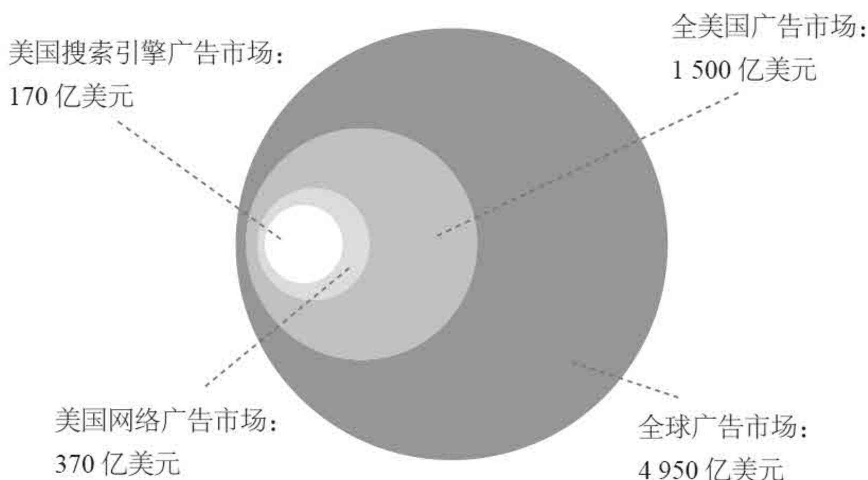


图3–3广告市场的规模

非垄断者的谎言

非垄断者的谎言与垄断者相反，他们不会夸大竞争对立，而是会说："我们结成了自己的联盟。"创业家通常倾向于对市场竞争轻描淡写，但这却是初创公司犯下的最大错误。而最致命的诱惑就是将市场描述得太狭小，好像你可以理所当然地驾驭它一样。

假如你想要在美国加州的帕洛阿尔托开一家英式餐厅，你可能会这样找理由："没人在那里开英式餐厅，我们拥有整个市场。"除非这个市场明确需要英式食物，否则你说的就是错的。如果现实是本地餐厅市场占主导，怎么办？如果附近城镇的所有餐厅都是市场的一部分，又怎么办？

这些问题都很尖锐，但是更大的问题是你内心根本就不想问自己这些问题。当你听到大多数新开的餐厅在一两年内就关门了，你的本能会告诉你——你的餐厅肯定不会这样。你会设法向人们证明你是个例外，而不是认真思考是否真是这样。你最好停下来，思考一下在帕洛阿尔托是否有热衷于英式食物的消费者，而很有可能根本就没有这样的消费者存在。

2001年，我和PayPal公司的同事经常在芒廷维尤（又译山景城）的

卡斯特罗大街上吃午餐。我们从最常见的菜系开始选择餐厅就餐，比如印度菜、寿司、汉堡。当我们选定一个菜系时，会有更多的选择：北印度菜、南印度菜，便宜的、昂贵的等等。与竞争如此激烈的当地餐厅市场比起来，PayPal公司在当时是世界上唯一一家开发电子邮件支付系统的公司。我们雇用的人比卡斯特罗街上的餐厅雇用得少，但是我们的生意却比这些餐厅加起来还有价值得多。开一家南印度菜餐厅很难赚钱。如果你忽略了激烈的竞争而只看到你开的菜馆那些细微的特色——也许你认为你家的印度薄饼很棒，因为你曾祖母给了你超棒的配方——那么，你的生意不可能持续下去。

创意产业也遵循同样的原则。没有一个编剧愿意承认他的新电影剧本只是新瓶装旧酒。相反，他们更乐于听到："这部电影用一种崭新的手法将各种激动人心的要素融合在一起。"这或许是真话。假设他的想法是让说唱歌手杰斯在糅合了电影《黑客》和《大白鲨》的一部影片中担任角色：一个说唱歌手加入了黑客精英组织，然后去捉一头杀害了他朋友的鲨鱼。这绝对是前所未有的，但就像帕洛阿尔托缺少英式餐厅一样，那可能是有原因的。

非垄断者通过把他们的市场定义成各种更小市场的交集来夸大自己的独特性：

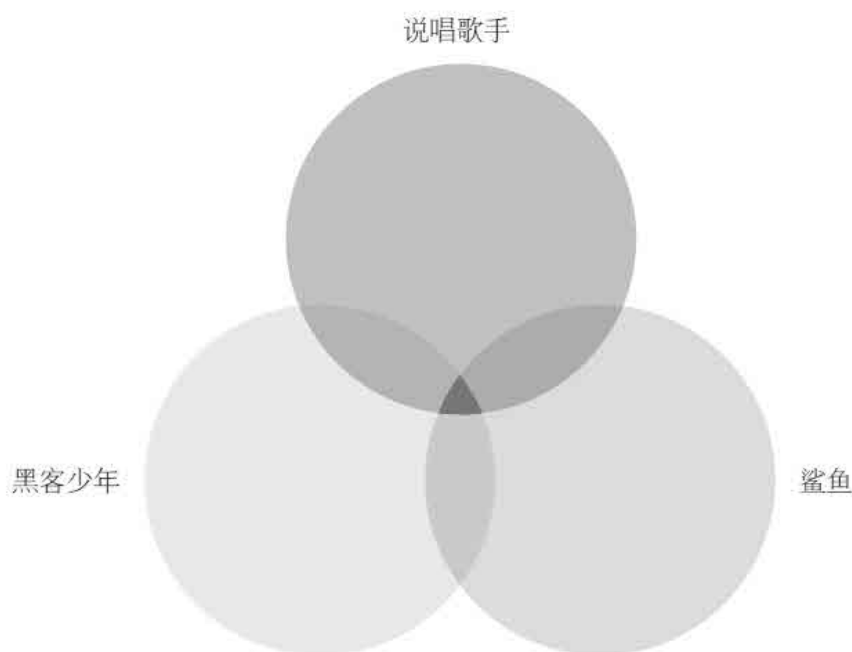


图3–4你的市场是交集还是并集

英式食品∩餐厅∩帕洛阿尔托

说唱歌手∩黑客∩鲨鱼

相反，垄断者通过把他们的市场描述成若干大市场的并集来伪装他们的垄断性：

搜索引擎∪手机∪可穿戴装置

电脑∪自动驾驶汽车

垄断者自己编造的并集故事在现实当中的情况如何呢？让我们来看看谷歌董事长埃里克·施密特在2011年的国会听证会上做出的陈述：

> 我们面对一个极其严酷的竞争格局，消费者有大量的选择去获取信息。

将这个公关说法转成更直白的陈述是：

> 谷歌只是大池塘里的一条小鱼，我们可能随时被人吞下肚去，我们不是政府正在寻找的垄断企业。

冷酷无情的市场

竞争企业的问题远不只利润问题。想象一下，如果你正在经营芒廷维尤的一家餐厅，而你的餐厅与数十个竞争者相比并没有什么特色，你就不得不费尽心力将餐厅维持下去。如果你给消费者提供价格实惠的食物，自己获利很少，你就只能给员工发最低工资。而且你不得不减少不必要的开销，甚至降低工作效率：这就是在小饭馆常见到老奶奶在前台招呼，小孩儿在后台洗碗的原因。即使高档餐厅也好不到哪里去，像米其林这样的星级评分系统为激烈的竞争推波助澜，主厨们都快要被逼疯了。（法国大厨贝尔纳·卢瓦索是米其林三星得主，他曾这样说：“如果失掉一颗星，我就会去自杀。”卢瓦索保持着他的等级，但是2003年他还是自杀了，因为一家法国餐饮指南调低了其餐厅等级。）竞争生态系

统把人变得冷酷无情，甚至剥夺了人的生命。

谷歌那样的垄断企业则与众不同。因为不用担心和别的企业竞争，它有更大的自主权去关心自己的员工、产品和在更广阔世界里的影响力。谷歌的座右铭——“不作恶”，在某种程度上是品牌策略，同时也显示了成功企业的特性——即使严守道德，也不会影响公司的发展。在商界，钱就是一切，或至少是非常重要。垄断者除了想着赚钱外还有余力想其他事情，而非垄断者就不行。在完全竞争中，企业着眼于短期利益，不可能对未来进行长期规划。要想将企业从每日的生存竞赛中解脱出来，唯一的方法就是：获取垄断利润。

垄断资本主义

因此，垄断对于产业内的人来说是好事，但是对于产业外的人呢？巨额利润是否来自社会上其他人付出的代价？实际上确实如此：利润都是从消费者的钱包掏出来的，垄断者自然享有坏名声——但只在一成不变的世界里如此。

在静态的世界中，垄断者只是收租人。如果你垄断了市场，你就能提升产品价格；其他人没有选择，只能从你那里买。就像一款有名的桌面游戏：房地契在玩家之间轮转，但是游戏规则从来不会变，你无法通过重新创造一种更好的房地产开发方法来赢得游戏。在游戏中，房地产的相对价值固定不变，所以你能做的就是设法把它们全买下来。

但世界是动态的，我们可以创造更好的新事物。富有创意的垄断者创造出崭新的事物，给消费者更多的选择。有创意的垄断企业不仅对外界社会没有坏影响，相反，它们是使社会更美好的推动力。

就连政府也知道这些，因此还专门有部门努力创造垄断企业（授予新发明专利权），尽管也有另外的部门在扼杀它们（实行反垄断措施）。有人可能会质疑：仅仅因为第一个想出好点子，比如设计出手机软件，一个人就应该获得法律保护的独占地位吗？但是我们可以很清楚地看到：iPhone手机的设计、生产和营销给苹果公司带来的垄断利润就是对苹果公司的嘉奖，奖励它丰富了世界，而非人为造成稀缺，消费者也乐意花高价买一部好用的智能手机。

新兴垄断企业的活力解释了为什么老牌垄断企业不会抵制创新。有苹果公司的iOS系统打头阵，移动计算的崛起迅速把微软从长达数十年的操作系统的霸主地位推了下去。在那之前，微软的软件垄断取代了美国IBM公司20世纪60～70年代的硬件垄断。几乎整个20世纪，电话服务业被美国电话电报公司垄断，而现在每个人都能从随便一个供应商那里买来一部手机。如果垄断企业的趋势是阻碍进步，那我们应该抵制这种危险企业。但是进步的历史事实上是垄断企业不断更新换代的过程。

垄断企业推动社会进步，因为数年甚至数十年的垄断利润是有力的创新动机。之后垄断企业会不断创新，因为利润给了它们规划长远未来的资本，它们有能力投资雄心勃勃的研究项目，这些是困在竞争之中的企业想都不敢想的。

既然如此，为什么经济学家却痴迷于企业间的竞争，把竞争当成一种理想状态呢？这是历史遗留下来的问题。经济学家的想法来自19世纪的物理学家：他们把个人和企业看成可互换的原子，而非独特的创造者。他们的理论描述了完全竞争的平衡态，因为这种平衡态模型很容易建立，而不是因为它代表了企业发展的最佳状态。但是值得一提的是，在这种由19世纪物理学衍生出来的长期平衡态中，所有能源都是平均分配的，而且所有事物都趋于静止——也被称为宇宙热寂（当宇宙的熵达到最大值时，宇宙中的其他有效能量已经全数转化为热能，所有物质温度达到热平衡）。不管你怎么看热力学，这都是一个很好的比较：在商界，平衡态即静态，静态就是死亡。如果你的公司处在竞争平衡中，那它的消失对世界丝毫没有影响，而和你公司相差无几的其他竞争企业随时都准备取代你的位置。

完美的均衡可能描述了大部分宇宙的虚无状态，甚至也是许多企业的特点。但是每个新发明的出现都和均衡相差甚远。在经济理论之外的现实世界中，每个企业的成功恰恰就是因为它做了其他企业不能做的事情。因此垄断并不是商界的症结，也不是异常存在，而是每个成功企业的写照。

托尔斯泰在《安娜·卡列尼娜》中以下面这段文字作为开头：“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”而在商业中，情形恰恰相反。企业成功的原因各有不同：每个垄断企业都是靠解决一个独一无二的问题获得垄断地位；而企业失败的原因却相同：它们都无法逃脱竞争。

第4章
竞争意识

创造性垄断就是新产品既让大众受益，又可以给创造者带来长期利润。竞争意味着大家都没有利润，产品没有实质差异，而且还要挣扎求生。但是为什么人们相信竞争才是健康状态呢？回答是：竞争并不只是一种经济概念，也不只是个人和企业必须在市场中解决的麻烦。重要的是，竞争是一种观念——这种观念在整个社会中蔓延，扭曲了我们的思想。我们宣扬竞争，内化竞争的必要性，颁布竞争的条律；结果就是，尽管竞争越来越激烈，我们实际获得的却越来越少，我们把自己困在了竞争中。

这是一个简单的事实，但是我们都学会了对它视而不见。我们的教育体系既促使我们去竞争，也反映了我们对竞争的痴迷。成绩本身就是对每个学生竞争力的精准测度，分数最高的学生既得到地位又得到证书。我们用同样的方法教授年轻人同样的内容，而不顾个人的天赋和爱好。无法安静地一直坐在书桌前学习的学生，在环境的影响下感觉自己好像低人一等；而在考试和作业上出类拔萃的孩子最终都是在这个怪异的、与现实世界没有交集的学术界里找到个人定位。

越到高等教育阶段，这种现象越严重。优秀的学生自信地“往高处走”，直到竞争激烈到把他们的梦想吞噬殆尽。高等教育是一场困局，在高中时对未来有宏伟规划的学生，最后却陷入了与智力程度不相上下的同侪在传统职场上的竞争，如企业管理咨询和投资银行业务。为了获得把自己转变成一个墨守成规之人的特权，学生（或者家长）要支付数十万美元，并且学费仍在飙升，涨幅持续超过通货膨胀。为什么我们要对自己做这种事呢？

我多么希望自己年轻的时候就这么思考过。我的道路循规蹈矩，一个朋友曾在我八年级的纪念册上这样预测：四年后我会成为斯坦福大学的二年级学生。按部就班地上完了大学，我考入了斯坦福法学院，在这里我更加努力，追求更大的成功。

每个法学院学生都目标明确——得到最高分。因为每年，只有十几个学生从数以万计的学生中脱颖而出，成为最高法院的书记员。在联邦上诉法院工作了一年后，我终于得到了书记员的面试资格，面试官是肯尼迪和斯卡利亚法官。面试进行得很顺利，胜利在望。我想，要是我能当上书记员该多好，我这一辈子就不用愁了。但结果却是我失败了。那时候，我备受打击，意志消沉。

2004年，创立了PayPal公司并将之卖掉之后，我偶然碰到了以前法学院的老朋友，他帮我整理过那次失败面试的申请资料。我们近10年没有联系过了。他开口讲的第一句话不是“你好吗”或是“真是好久不见啊”，相反，他咧嘴笑着问我：“彼得，你是不是很庆幸自己当年没有竞争上书记员？”从后来的发展趋势来看，我们都知道如果赢得当年那场竞争，我的人生就会向坏的方向转变。如果当年真的留在了最高法院，我可能这辈子都只能录取证言，起草别人的商业协议，而没有机会自己去创造新事物。很难说这两条路的差别有多大，只能说机会成本真的很高。这就像所有获得罗德奖学金的罗德学者都曾对前程充满期待。

战争与和平

教授们对学术界残酷的竞争轻描淡写，而经理人总是喜欢把商界比作战场。工商管理硕士随身都要带着克劳塞维茨（德国军事理论家和军事历史学家）和孙子的著作。战争的比喻用法已经深入到日常商业用语中，如我们借助猎头（headhunters）组建的销售队伍（force），使我们能够掳获（captive）市场，大赚一笔（make a killing）。（括号中的英语，原意都与战争相关。）

为什么人们非要一较高下呢？马克思和莎士比亚给出的回答有助于我们理解几乎每种冲突的原因。按照马克思所说，人们因为差异才会斗争。无产阶级和资产阶级因为观点与目标截然不同（来自于不同的物质环境）而斗争。差异越大，冲突就越大。

对莎士比亚来说则恰恰相反，所有的斗争者都或多或少有些相似。由于没有什么好争的，所以他们为什么而争斗不得而知。《罗密欧与朱丽叶》开篇就说：“两家人，同样尊贵体面。”这两家人差不多，但是他们互相敌对。随着矛盾升级，他们甚至变得更相似。直到最后，他们自己也忘记了最初矛盾产生的原因。

至少在商界，莎士比亚的理论更为高明。在公司内部，人们为了升职，时刻关注对手动态。而公司为获得市场也留意着竞争者。在所有人类冲突的戏码中，人们往往忽视了真正重要的事情，只把精力放在竞争对手身上。

我们把莎士比亚的解释放在现实世界中进行一下测试。基于《罗密欧和朱丽叶》，我们编出另一个故事《盖茨和施密特》。蒙太古（罗密欧的姓）家族就是微软，凯普莱特（朱丽叶的姓）家族就是谷歌。两大家族分别由两个计算机精英运营着，肯定会因为它们的相同点而发生冲突。

和所有悲剧故事一样，回头追溯时，这场冲突好像无法避免，但其实冲突是完全可以避免的。这两个家族来自迥然不同的领域，蒙太古开发操作系统和办公室应用软件，凯普莱特开发搜索引擎。他们有什么好争的呢？

争的东西显然很多。身为初创企业，两个家族各有独立发展，不想招惹是非。但是随着事业发展壮大，它们就开始把注意力放在彼此身上了。蒙太古心里总是想着凯普莱特，而凯普莱特也时刻注意着蒙太古。结果是什么？结果是微软的Windows系统遇上了谷歌的Chrome OS，必应遇上了谷歌搜索，Explorer浏览器和Chrome浏览器针锋相对，Office办公软件和Docs办公软件争得不可开交，微软的Surface平板电脑和谷歌的Nexus平板电脑较劲。

就如两家的争斗最终牺牲了两家的孩子，微软和谷歌竞争的结果是：苹果公司冒出来，压倒了它们的优势。2013年1月，苹果的市值是5 000亿美元，谷歌和微软加起来是4 670亿美元。而仅在3年前，微软和谷歌还都比苹果有价值得多。可见，竞争是一场高成本的买卖。

竞争使我们过分重视过去的机会，一味重复过去的模式。以最近迅速火起来的移动信用卡读卡器为例。2010年10月，一家名为Square的初创公司推出了一款白色方形、体积很小的产品，可以使人们用iPhone刷卡，读取信用卡信息。这是第一款针对手机设计的支付解决方案，模仿者顿时层出不穷。一家名叫NetSecure的加拿大公司，推出了自己的半月形读卡器。Intuit集团又为这场几何图形战增加了圆柱形。2012年3月，eBay旗下的PayPal又跟风发布了自己的读卡器，是三角形的——真是对Square（词义为“正方形”）的“沉重打击”啊！三条边可比四条边简

单多了。这场莎士比亚式的传奇故事看来要等到所有的形状都被模仿完才能落幕。

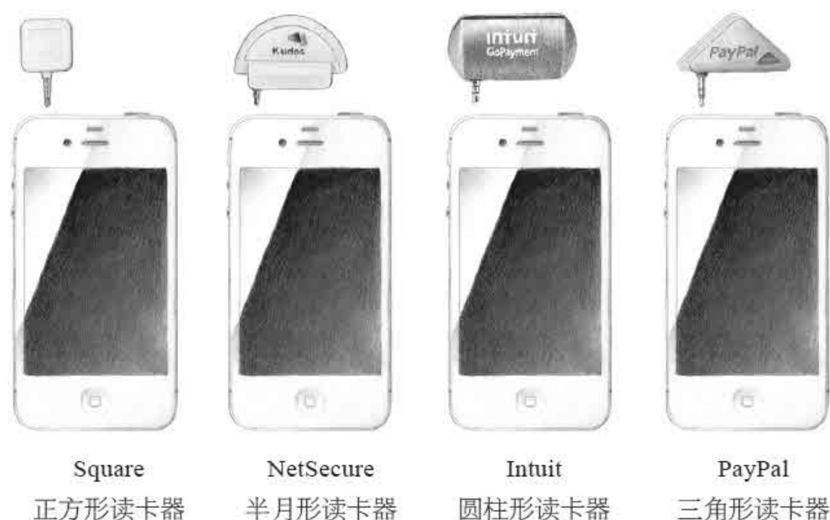


图4–1移动信用卡读卡器的几何图形战争

模仿性竞争的危害也许能解释为什么患有像阿斯伯格综合征（患者有社交障碍）这种病的人目前在硅谷更占优势。这些人对社会动态没那么敏感，因此不会盲从跟风。如果你对发明创造和电脑编程有兴趣，你就有勇气全身心投入其中，最终成为这些领域的精英。把技能运用到实际中时，你就不会那么容易放弃自己的信念：这可以使你免于陷入追求虚名浮利的竞争当中。

竞争使人出现幻觉，徒劳去抓一些并不存在的“机会”。疯狂的90年代出现的“机会”就是网上宠物商店。这是一场Pets.com、PetStore.com、Petopia.com和一大批其他网站的战争。它们经营的商品大同小异，每家公司都想打败对手；常问的战术问题都是：谁能给耐嚼的狗用玩具定个具竞争力的价格？谁能给出最好的“超级碗”广告创意？这些公司都忽视了更重要的问题——该不该涉足网络宠物用品市场？胜利肯定比失败好，但是如果这场战役不值得打，那每个参与者就都是输家。最终，Pets.com在网络风潮结束后破产，3亿美元的投资也随之烟消云散。

除了给人幻觉外，竞争还让人分心。想想拉里·埃里森和汤姆·西贝尔之间的莎士比亚式冲突。拉里·埃里森是甲骨文公司的创办人及首席执行

官，汤姆·西贝尔在1993年自己创立西贝尔系统公司之前是甲骨文的高级销售人员，是拉里·埃里森的追随者。埃里森对西贝尔的背叛非常气恼，而西贝尔则不想一直处在前任老板的阴影下。这两个人都是强硬的芝加哥人，喜欢做生意，不想亏本。因为相似，他们的仇恨越来越深。埃里森和西贝尔在90年代后期互相拆台。埃里森曾经拉着一大卡车冰激凌三明治去西贝尔总公司，想要收买西贝尔的员工。三明治的包装袋上印着："夏日在即，加入甲骨文，光大你的事业与人生！"

奇怪的是，甲骨文故意持续树敌。埃里森的理论是有个敌人总是有好处的，只要他的威胁力足够鼓动员工而不会动摇企业就可以。1996年，一家名为英孚美（Informix）的小数据库公司在红木滩的甲骨文总部旁树了一块告示牌，牌子上挑衅地写道——注意：恐龙经过！埃里森看到后极为兴奋。英孚美的另一块牌子立在101号南北向高速公路上，上面写着——您刚刚超越红木滩，我们也是。

甲骨文回敬了英孚美一块告示牌，牌子上暗示英孚美的软件简直比蜗牛还要慢。英孚美的首席执行官菲尔·怀特决定针对个人进行攻击。当怀特得知埃里森崇尚日本武士文化时，他又立了一块告示牌，牌子上画了甲骨文的标识，旁边又画了一把断掉的武士刀。这则广告确实不是针对甲骨文公司的，更不是针对消费者的，而纯粹是对埃里森的个人攻击。不过怀特可能有点过分担忧这场竞争了：当他还在忙着立告示牌的时候，英孚美内部爆出了财务丑闻，怀特自己也因为证券诈骗入狱。

如果你不能把对手打败，那就和对手联合。1998年我和马克斯·列夫琴合伙创办了Confinity公司。当我们在1999年末发布PayPal的产品时，埃隆·马斯克的X.com公司就紧跟我们的脚步：我们公司的办公大楼在帕洛阿尔托的大学街上，和X.com公司隔了4个街区，但它的产品却和我们的极为相似。到了1999年末，我们陷入了全面战争。PayPal的许多员工周工作时间达到了100小时。毫无疑问，结果不尽如人意，因为我们关注的并不是客观的生产效率，而是打败X.com公司。我们公司的一个工程师甚至为达到这个目的还设计了一枚炸弹；在一次会议上他展示了炸弹的图解，头脑还算冷静的人制止了这个计划，说他是极度缺乏睡眠。

但是在2000年2月，飞速膨胀的科技泡沫带来的恐惧远远超过了埃隆和我对彼此的恐惧：我们还没有决出高低，这场金融冲突就把我们一起冲垮了。所以3月初我们在一个距两家企业相同距离的咖啡店见了一面——然后一个股权比例为50 ： 50的合并公司诞生了。处理合并后的

竞争不是件简单的事，但是时间证明了即使有这个问题也是好的。作为一个整体，我们可以安全熬过网络泡沫，并建立起一个成功的事业。

有时你不得不投入战斗。需要的时候，你不仅要战斗，还必须得赢，没有中间选择：要么和风细雨润物无声，要么暴风骤雨速战速决。

这个建议也许很难做到，因为自尊和荣誉会拦着你。因此哈姆雷特说：

他仗着勃勃之勇气与天命之雄心，罔顾不测之凶险，

拼着血肉之躯奋然和命运、死神与危机挑战。

这全为了小小一块弹丸之地！

真正的伟大，并不只是肯为轰轰烈烈之大事奋斗，

而是肯为区区草芥力争一份荣耀。

对于哈姆雷特，伟大是肯为了微不足道的理由抗争：每个人都会为重要的事进行斗争；而真正的英雄把他们个人的荣誉看得更重要，即使事情不重要，他们也会一争到底。这个扭曲的逻辑是人的天性，但是用在商业上却很致命。如果你能看出竞争不能带来价值的提升，而是充满破坏力，那你就比大多数人要理智。下一章我们就来讨论一下如何以清醒的头脑去打造垄断的事业。

第5章
后发优势

规避竞争会帮助你打造垄断企业，但是只有经受住未来考验的企业才是成功的企业。比较一下纽约时报公司和推特（Twitter）公司的价值，这两家公司都雇用着几千名员工，都给数百万人提供了解时事的渠道。但是2013年，推特刚一上市，市值就达到40亿美元，是纽约时报市值的12倍还多。这之前，2012年，纽约时报刚赚了1.33亿美元，而推特处于亏损状态。那么，怎么解释推特公司的高溢价呢？

答案是现金流。这听上去很奇怪，因为纽约时报是赢利的，而推特是亏损的。但是一个企业成功与否要看它在未来生成现金流的能力。投资者认为推特在之后的10年中可以获得垄断利润，而报纸的垄断时代却会结束。

简单地说，一个企业今天的价值是它以后创造利润的总和。（正确估价一家企业，还要把未来现金流折算成今天的价值，因为相同额度的资金现值要比期值更有价值。）

通过比较现金流现值，我们能看出低增长企业和高增长的初创公司的明显区别。一家老公司（如报纸公司）如果能维持目前的现金流五六年，就可以保持自己的价值。但是任何公司在与同等实力的竞争者竞争时都会造成利润流失。夜总会和餐馆就是典型的例子：成功者今天可能收入不菲，但是现金流可能会在几年之内减少，因为顾客总会选择更新更潮的地方去消费。

科技公司则走相反的道路——通常是开始几年亏损。因为创造有价值的东西需要时间，所以收益延迟。一家科技公司的大部分价值都会在未来至少10～15年得到体现。

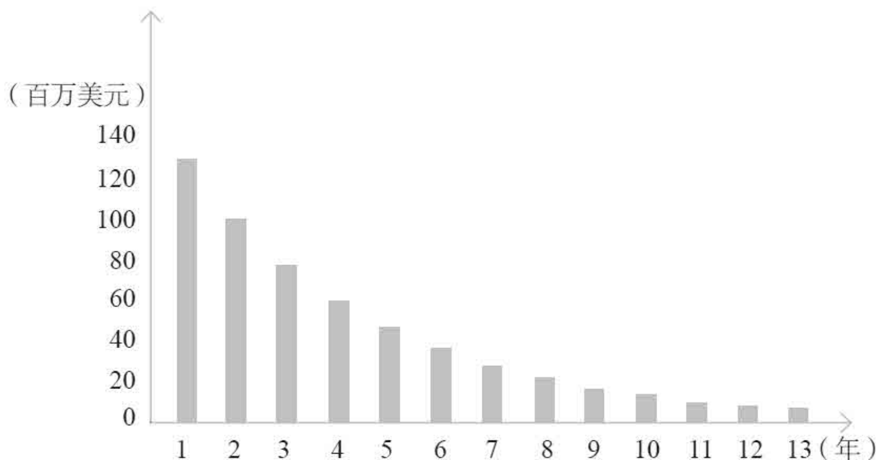


图5–1下滑企业的现金流现值

2001年3月，PayPal公司开始获利，我们的收入以每年100% 的速度增长。但当我预计未来的现金流时，我发现公司现有的75% 的价值都来自2011年甚至之后的利润——对一个仅仅上市27个月的公司来说这太难以置信了，但事实最终证明其价值还是被低估了，现在PayPal公司继续以每年15% 的速度增长，折现率也比10年前要低，而现在看来公司的大部分价值都来自2020年甚至之后。

领英（LinkedIn，一家面向商业客户的社交网络服务网站）是另一个典型例子，它的价值也来自于遥远的未来。2014年初，领英的市值达到245亿美元——对于一个2012年收入还不到10亿美元、净收益只有2 160万美元的公司来说，这已经非常高了。看到这些数字你可能觉得投资者们都疯了，但是这个估价只有考虑到领英预测的未来现金流才有意义。

这种对未来利润的看重即使在硅谷也违反常理。一个公司要想有价值，不但必须成长，还必须能持续发展，但是许多企业家只看到短期发展。他们有自己的理由：增长很好量化，但是没人知道一个公司能持续多久。热衷于量化的人痴迷于周活跃用户、月收益目标和季度收入报告。但是，你虽然可以得到这些数字，却忽视了更深层、更难量化的问题，而这些问题会威胁你公司的持久性。

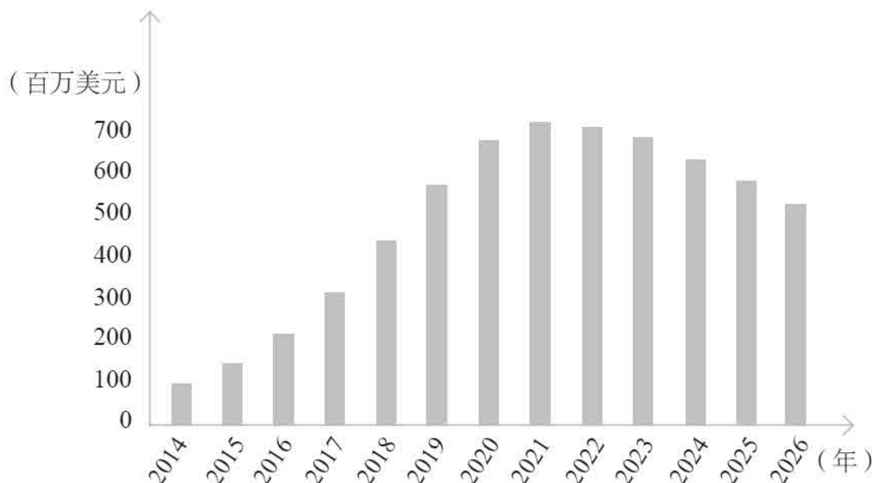


图5–2科技公司的现金流现值（领英）

例如，星佳（Zynga，一家社交游戏公司）和Groupon（一家全球性的团购公司）短期的快速增长使管理者和投资者忽视了长远的挑战。星佳很早就在虚拟农场软件上获得优势，而且自称有“心理引擎”可以严格测评新版本的受欢迎程度，但是它们最后破产了，原因和每个好莱坞制片厂一样：你怎么能确定你创造的流行文化可以一直满足变幻无常的观众口味？（没人知道。）Groupon的产品被当地成百上千的企业试用，因此得到了飞速发展，但是让这些企业成为回头客比想象中要难得多。

如果你把短期增长看成重中之重，就会错过最重要的问题：10年之后，你的公司还能存在吗？仅凭数字不能告诉你答案：你必须认真思考公司的本质特征。

垄断企业的特征

一家在未来具有大额现金流的公司是什么样的呢？每个垄断企业都有自己的特色，但是它们通常会综合以下几个特点：专利技术、网络效应、规模经济以及品牌优势。

但这并不是你建立公司时要核对的清单——垄断企业是无捷径可走的。但是，按照这些特点分析自己的公司，可以帮助你思考怎么使你的公司更长命。

1. 专利技术

专利技术是一家公司最实质性的优势，它使你的产品很难或不能被别的公司复制。例如谷歌的搜索算法，搜索效果比其他的搜索引擎都好。超短的页面加载时间和超精准的自动查询增加了核心搜索产品的稳健性和防御力。谷歌在21世纪初所向披靡，而现在很难有搜索引擎公司做得到谷歌那时做到的事。

一般而言，专利技术在某些方面必须比它最相近的替代品好上10倍才能拥有真正的垄断优势。人们会认为，那些优势微不足道的产品只是有了一点改进而已，就很少有人买，特别是在这个已经很拥挤的市场里。

要做出10倍改进，最明确的方法就是创造全新的事物。如果你在一个领域创造了前所未有的有价值的事物，理论上，公司价值就会无限增长。例如能安全消除睡眠需求的药物，或是秃顶的治疗方法，都会支撑起一家垄断公司。

或者你可以彻底改进一种已经存在的事物：如果你能做到10倍好，你就可以避开竞争。举个例子，PayPal使eBay上的业务提升了至少10倍。之前邮寄一张支票至少7～10天，而PayPal使买家一拍下商品就能付款。卖家立刻就能得到收益，而且他们知道现金比支票更好。

亚马逊做出的10倍改进人人可见：他们提供的书至少是其他书店的10倍。1995年上市时，亚马逊就宣布要做成“全世界最大的书店”。不同于只能储存10万本书的零售书店，它不需要储存任何实体书——只要在顾客下单后从供应商那里得到书就行。这种对库存量的改进收到很好的效果，以致Barnes&Noble（巴诺书店，美国最大的实体书店）在亚马逊上市的前三天提起诉讼——称亚马逊不是个“书店”，而是“图书掮客”。

你也能通过出众的综合设计做出10倍的改进。2010年前，平板电脑在生活中并不实用，几乎没有市场。微软在2002年首次推出了“微软Windows XP版平板电脑”，诺基亚2005年发布了“网络平板电脑”，但是都不好用。之后苹果公司发行了iPad。设计上改进的幅度很难衡量，但是苹果公司在所有方面做到了大幅改善：平板电脑从不好用变成了很有用。

2. 网络效应

网络效应使一项产品随着越来越多的人使用变得更加有用。例如，如果你所有的朋友都用Facebook，那你注册个Facebook账号就有意义。而如果你只是单方面用一个与众不同的网络社交工具，那就显得奇怪了。

网络效应作用很大，但是除非你的产品在网络群组规模尚小时对初期用户已经具有价值，否则无法收到网络效应。例如，1960年一家名叫Xanadu的堂·吉诃德式空想公司，开始开发一种运用于所有计算机之间的双向通信网络——万维网的雏形。但是30多年来徒劳无功，Xanadu最终在网络正要开始普及之前倒闭了。他们的技术也许能在一定规模时得到应用，但也只能在一定规模上才能使用：需要每台电脑同步接入网络，而这不可能发生。

矛盾的是，享有网络效应的企业必须从非常小的市场做起。Facebook的最初使用者只是一群哈佛学生——马克·扎克伯格的第一个产品是为了让同班同学注册，而不是吸引全地球人。这就是为什么成功的网络企业很少像工商管理硕士一样为了开公司而开公司，他们最初的市场很小，小到看上去根本不像一次商机。

3. 规模经济

垄断企业越大越强：开发一项产品的固定成本（设计、管理、办公地点）需要更高的销量来分摊。软件开发就享有非常大的规模经济效应，因为如果只是对产品重复生产，边际成本趋近于零。

许多企业在扩大规模的过程中也只获得了有限利益，服务性企业尤其难做成垄断企业。比如你开了家瑜伽馆，你只能拥有一定数量的顾客。你可以雇更多的瑜伽老师，扩大训练场地，但利润还是有限，你永远不可能像软件工程师那样，以优秀的人才组成核心团队，为上百万顾客提供有价值的产品，他们所获得的利润，可望而不可即。

一个好的初创企业在刚开始设计时就应该考虑到之后的大规模发展潜能。推特现在已经拥有了2.5亿用户，它不需要为了得到更多用户再添加定制化的特色，也没有内在固有的原因可以让它停止增长。

4. 品牌优势

一家公司最显而易见的垄断是对自己品牌的垄断，因此打造一个强

势品牌是形成垄断的有力方式。当今最强势的科技品牌是苹果：像iPhone和MacBook那样的产品，具有吸引人的外观、精心挑选的材质、时尚的简约设计、对消费者体验的细心调查、无所不在的广告、优质产品该有的价格和乔布斯的个人魅力，这些都使苹果打造出了属于自己的品牌。

许多公司都想效仿苹果：花钱做广告，开品牌店，使用奢华的材料，做幽默的主题演讲，设定高价格，甚至模仿它的简约设计。但是这些表面光鲜却没有强大的内在实质支持的科技根本不起作用。苹果在硬件（如超级触屏材料）、软件（如为特定材料而设计的触屏界面）上都有一套复杂的专利技术。它的生产规模很大，足以主导原料的市价。而且其内容生态系统带来很强的网络效应： 成千上万的开发者为苹果产品编写软件，因为苹果拥有亿万用户，而这些用户之所以选择苹果的平台，是因为这里有好的应用程序。比起耀眼的标识，苹果的其他垄断优势都黯然失色，但是其他优势却使品牌优势更耀眼，加强了苹果公司对市场的垄断。

如果先从品牌而不是靠实力来经营，也有很大隐患。自从玛丽莎·梅耶尔2012年中旬成为雅虎公司的首席执行官，她就在努力复苏这个曾经风行一时的网络巨擘。在一篇推文中，雅虎总结了梅耶尔的链式计划：“人先于产品，产品先于交易，交易先于收益。”消费者照理说会冲着这种很酷的理念而来，要知道，雅虎不仅通过改变企业标识来展现这种理念，而且收购了如汤博乐（Tumblr，目前全球最大的轻博客网站，也是轻博客网站的始祖）这样的热门初创企业，以此来表示自己仍然朝气蓬勃。同时，梅耶尔的个人明星效应也为雅虎吸引了媒体的注意力。但是有一个大问题：雅虎究竟要创造什么产品？当乔布斯返回苹果时，他并不只是把苹果打造成一个很酷的工作场所，他还削减了生产线，只专注于少数能得到10倍改进的机会。没有科技公司可以只靠品牌发展。

建立垄断企业的方法

品牌、规模、网络效应和科技的组合可以打造一家垄断公司，但是要想使公司运行起来，还需要仔细选择市场，谨慎扩大范围。

占领小市场

每个初创公司刚开始时都很小，每个垄断企业都在自己的市场内占主导地位，因此，每个初创公司都应该在非常小的市场内起步。宁可过小也不能大，理由很简单：在一个小市场里占主导地位比在大市场里要容易得多。如果你认为自己起步的市场可能太大，那就一定是太大了。

从小市场起步并不意味着去找一个不存在的市场，我们在经营PayPal的早期就犯过这种错误。我们的第一个产品使人们可以在掌上电脑上进行交易，这是个有趣的技术，而且没有人做过。但是，全球上百万的掌上电脑用户并不会集中在一个特定的地方，他们的共同点很少，而且他们也只是偶尔使用掌上电脑。没人需要我们的产品，所以我们没有顾客。

有了这次教训，我们把目光锁定在eBay的拍卖交易上，而且取得了首次成功。在1999年末，eBay有数千个“超级卖家”，而仅仅专注地努力了3个月，我们的产品就已经被其中25%　的卖家所用。比起千方百计地引起上百万散居各地的人的注意，赢得数千个确实需要我们产品的人的青睐要容易得多。

一个初创企业完美的目标市场是特定的一小群人，而且几乎没有其他竞争者与你竞争。任何大的市场都是错误选择，而且已经有其他竞争者存在的大市场更糟糕。这就是企业家想占价值1　000亿美元的市场的1%　总是行不通的原因。实际上，在一个大市场中不是找不到一个好的出发点，就是会陷入竞争，所以很难达到那1%。如果侥幸获得了一个小小的立足之处，你应该为能够维持下去而感到高兴：因为残酷的竞争会吞噬掉你全部的利润。

扩大规模

一旦你成功创造了或是主导了一个利基市场，就要逐步打入稍大些的相关市场。比如亚马逊，杰夫·贝佐斯的愿景是使亚马逊成为在线零售业的主宰，但是他很谨慎，以图书作为起步。虽然有无数的书要登记，但是书都是相同的形状，很好装运，而且一些很难被卖出的书也会吸引热情的顾客（而任何一家零售书店都不会为了这一点利益而把这些书存着）。亚马逊为那些家离书店远或是需要淘稀有书籍的人提供了一个绝好的去处。之后亚马逊有两个选择：增加读书人的数量，或是扩大到相近的市场。他们选择了后者，并且从最相近的光盘、影像和软件市场开始，然后继续增加种类直到成为世界级的“综合商店”。亚马逊这个名字

来源于世界流域面积最大的河流——亚马孙河，它巧妙地暗示了这家公司的扩展策略。而生长在亚马孙河流域的亚马孙热带雨林，其生物的多样性也反映了亚马逊公司的第一个目标——提供这世界上所有的书。而现在，它则是要提供这世界上所有的东西。

eBay也是从主导小的利基市场起步。当1995年向拍卖市场进军时，它不需要整个世界都立即接受它；因为针对兴趣浓厚的顾客群，产品卖得很好，比如曾出现的比尼宝宝（一种玩具）热。垄断了比尼宝宝的交易后，eBay并没有直接跳到跑车或工业二手货上，而是依旧迎合小型收藏家，一直到它成为人们最信赖的可以交易任何物品的网上交易市场。

有时在扩张过程中会遇到隐蔽的障碍——eBay近几年已经得到了这个教训。像所有的卖场一样，拍卖场会出现自然垄断的现象，因为买家会往卖家多的地方去，而卖家也会往买家多的地方来。但是eBay发现拍卖模式最适用于个别独具特色的产品，例如钱币和邮票，却不太适用于日常生活用品：人们不会想为铅笔或纸巾叫价，从亚马逊上买更方便。eBay仍然是个具有价值的垄断企业，只是2004年的发展没有达到人们的预期。

企业家往往低估了循序渐进发展市场的意义，其实市场需要有纪律地逐步扩大。最成功的公司会先在一个特定的利基市场里占据主导，然后扩展到相近市场，它们的创业故事类似，都是由核心事业逐渐向外扩展。

不要搞破坏

硅谷迷上了“破坏”。“破坏”是指一家公司可以用科技创新低价推出一种低端产品，然后逐步对产品做出改进，最终取代现存公司用旧科技生产的优质产品。个人电脑的出现瓦解了大型计算机市场，起初其毫不起眼，之后却成为主导。同样，现在的移动设备也许正在“瓦解”个人电脑市场。

但是，“破坏”最近已经被曲解成了形容因所谓新事物、新趋势而沾沾自喜的流行词。这个看上去无关紧要的流行词其实很有影响，它以内在的竞争性扭曲了企业家的自我认识。这个概念被用来描述现存公司所受的威胁，而初创公司痴迷于这种“破坏”，这意味着它们是透过旧企业的眼光看待自身的。如果你认为自己是对抗黑暗势力的起义者，就很容

易过分专注于道路上的阻碍。但如果你真想创造新的事物，那就去创造，创新的行为远比旧产业不喜欢你的创新来得重要。确实，如果可以将你的公司归结为已有公司的敌对者，那你的公司就不是全新的，也不会成为一个垄断企业。

破坏还会吸引注意力：破坏者到处找麻烦，最终会惹上麻烦。搞破坏的孩子会被带到校长办公室，而破坏性企业通常会选择打不赢的仗打。纳普斯特（Napster）就是这样的一个企业： 它的名字就是个麻烦。一个人能对着什么东西“打盹儿”（nap）？音乐？孩子？可能也没有别的了。肖恩·范宁和西恩·帕克当时是纳普斯特的年轻创始人，他们对1999年强大的唱片产业造成了威胁。下一年，他们就上了《时代周刊》的封面。而仅仅一年半后，他们就终结在了破产法院里。

PayPal也能被视为具有破坏性，但是我们并不想直接挑战任何大的竞争者。确实，我们产品的风行带走了Visa公司的一些生意——你也许会选择用PayPal在网上买东西而不会用Visa卡在商店里买东西，但是自从我们扩大并覆盖了整个支付市场后，我们给了Visa更多的商业机会。整个产业得到正面效应，不像纳普斯特和美国唱片业之间的负和竞争。所以如果你准备扩张到相邻市场，不要“破坏”，要尽可能地躲开竞争。

后来者居上

你可能听说过“先发优势”：如果你是第一个进入市场的，在其他竞争者还在艰难起步的时候，你可以独自占据可观的市场份额。但先行一步只是个策略，不是目标。真正重要的是在未来产生现金流，因此如果有别的公司出现并取代了你，那么就算你是第一个做的也捞不到一点好处，反而那个最后下手的人更好——最终可以在一个特定的市场里取得重大进展，获得几年甚至几十年的垄断利润。要实现这个目标就要先主导一个小的利基市场，在这个基础上扩大，直到达到你预想的长远目标。至少在这一点上，经商就像下棋。国际象棋大师卡帕布兰卡说过：“要想赢，首要工作就是研究残局。”

第6章
成功不是中彩票

商界最有争议的问题是——成功是靠运气还是靠技能？

成功人士怎么说呢？马尔科姆·格拉德威尔，一位写成功人士传记的畅销书作家，在他的书《异类》[1]中说成功源于“运气和偶然的优势”。沃伦·巴菲特认为自己是“幸运精子俱乐部里的一员”，是“卵巢彩票”的赢家。杰夫·贝佐斯把亚马逊的成功看成与“行星连珠”一样令人难以置信，而且还开玩笑地说这成功靠的“一半是运气，一半是时机，剩下的则是智慧”。比尔·盖茨甚至宣称自己“太幸运了，生来就具有一定的技能”，虽然这是否可能还不清楚。

也许这些人出于交际策略或多或少有些谦虚，但是这种连续创业的企业家精神是对“机遇创造成功”理论的质疑。已经有几百人开创了价值数百万美元的企业。少数一些，如史蒂夫·乔布斯、杰克·多西和埃隆·马斯克，甚至连续创立了几家价值数十亿美元的公司。如果成功来源于运气，那这些连续创业者们也许就不会存在了。

2013年1月，推特和Square的创始人杰克·多西在推特上向其200万关注者发表推文：《成功绝非偶然》。

这种说法顿时引来嘘声一片。《大西洋月刊》上，记者亚历克西斯·马德加格尔说他的第一反应是反驳：“所有白人巨富都会说，‘成功绝非偶然。’”的确，已经成功的人涉足新领域要容易一些，不管是因为他们的网络效应、财富，还是丰富的经验。但也许，是我们自己太快地否定了那种按计划一步一步获得成功的可能性。

有没有办法客观地平息这场争论？不幸的是，没有。因为公司并不是实验室。例如要想通过科学实验来回答Facebook是否会成功，我们就必须倒回到2004年，复制出1 000个世界，然后在每个世界里运营Facebook，看看结果到底怎样。但是做这个实验是不可能的。每个公司

都在特定的环境中起步，每个公司也都只有一次生存的机会。如果样本只有一个，得出的数据是没有说服力的。

从文艺复兴、启蒙运动到20世纪中期，运气是可以被掌握支配的；大家都认为一个人应该做力所能及的事，而不是纠结于做不到的事。拉尔夫·瓦尔多·爱默生捕捉到了这种社会思潮，他写道："浅薄的人才会相信运气和境遇……强者只相信因果。"1912年，罗尔德·阿蒙森成为第一个探索南极的人，他说："胜利只等待那些有准备的人，也许这就是人们说的运气吧！"没有人会假装坏运气不存在，但是前辈们相信努力会换来好运气。

如果你相信人生就是靠运气，那为什么还要读这本书呢？如果你只想知道彩票大奖得主的故事，学习创业对于你来说就毫无用处。《傻瓜老虎机使用指南》可能会告诉你哪些吉祥物可以求得好运，哪种机器"最神"，但是不能告诉你成功的方法。

难道比尔·盖茨只是中了智力彩票？难道谢丽尔·桑德伯格本来就含着金汤匙出生，或是她"向前一步"[2]了？当我们讨论像这样的历史问题时，幸运已是过去时了。更重要的问题是关于未来的：未来是靠机遇还是计划呢？

你能掌控自己的未来吗？

你可能期望未来清晰可见，你也可能只把未来视作一团迷雾。如果你认为自己的未来是明确的，那么提前了解未来，并且努力打造未来就是有意义的。但如果你脑海里的未来只是一团迷雾，无法预测，那你就会萌生放弃掌控它的念头。

把未来看成不确定的态度正好可以解释当今世界功能失调的原因，就是把过程看得比实质重要：当人们缺少具体的实施计划，他们就会依照惯例，尽量把多种选择组合起来。美国现在就是这样。在初中时，我们被鼓励积极参加"课外活动"。到了高中，目标高远的学生竞争得更激烈，个个都想生出三头六臂，变得无所不能。直到进入大学我们才发现，这10年的努力只不过是为一个完全不了解的未来填写了一张令人困惑的多元化的简历罢了。不管怎么样，也算是做好了准备——没有目标的准备。

而一个明确的愿景可以坚定人的信念。与其努力成为一个各方面都一知半解的庸才，还美其名曰“全能人才”，一个目标明确的人往往会选择一件最该做的事，并专心去做好这一件事。与其不知疲倦地工作，最终却只把自己变得毫无特色，不如努力培养实力，以求独霸一方。现今的年轻人并没有做到这些，因为他们周围的每个人都已经对明确的世界丧失信心。没有人会因为仅仅一方面特别杰出而进入斯坦福大学，除非他擅长的那一方面碰巧和传接球有关。

有些人认为未来比现在更好，有些人认为未来比现在更糟。乐观的人迎接未来，悲观的人害怕未来。这些可能性组合成四种观点。

对未来不明确的悲观主义

每种文化都有从黄金时期走向衰败的故事，而几乎历史上所有民族都是悲观的。甚至今天，悲观情绪仍左右着世界的大部分地区。一个对未来不明确的悲观者看到的未来是阴郁的，但是他束手无策。这描述的恰是1970年后的欧洲，当时的欧洲笼罩着官僚主义。现在整个欧元区都处在一场慢性危机中，没有人对这种状态负责。欧洲中央银行除了临时应急外，什么用也没有：美国财政部在美元上印上了“我们相信上帝”；欧洲央行也可以在欧元上印上“先缓一缓”。欧洲人只是在事情发生时做出反应，希望事情不要恶化而已。对未来不明确的悲观主义者不知道不可避免的衰退会加快还是放慢，是毁灭性的还是平缓的。他们只知道等着事情发生。这样等的时候，他们还可以吃吃喝喝快快乐乐，所以才有了欧洲著名的假日狂潮。

表**6–1**各国看待未来的方式

	明确的未来	不明确的未来
乐观的未来	1950~1970 年的美国	1982 年至今的美国
悲观的未来	现在的中国	现在的欧洲

对未来明确的悲观主义

一个对未来明确的悲观主义者相信未来是可知的，但却是暗淡的，所以他必须提前做好准备。也许当今的中国是最典型的对未来明确的悲观主义者。美国人看见中国的经济迅猛增长（自从2000年以来，每年都有10% 的增长），便认为中国是一个自信能够掌握自己未来的国家。但这是因为美国人仍然很乐观，并以同样的乐观看待中国。从中国的角度来看，经济增长得还不够快。其他国家都害怕中国将要统治整个世界，而中国是唯一一个认为自己不会统治世界的国家。

中国之所以增长得如此迅速是因为它的起步基础很低。对中国来说，最容易的发展方式就是不断学习已经在西方行之有效的模式。中国现在就在做这样的事情：燃烧更多的煤，建更多的工厂和摩天大楼。因为人口数量巨大，资源价格不断攀升，没有什么办法能使中国人民的生活水平完全赶上世界那些最富有的国家，中国人也知道这一点。

这就是为什么中国仍执着地选择了这条有风险的道路。老一辈的中国人孩童时都经历过饥荒，因此展望未来时，总会考虑到天灾。中国公众也知道“冬天”即将来临。局外人着迷于中国内部的巨大财富，但是他们没有注意到，富有的中国人正努力把自己的财产转移出国，贫穷一些的则能省就省，以求储备充足。中国各阶层人士都对未来严阵以待。

对未来明确的乐观主义者

在对未来明确的乐观主义者眼中，如果计划缜密，工作努力，未来会比现在更好。从17世纪一直到20世纪五六十年代，对未来明确的乐观主义者都领导着西方世界。科学家、工程师、医生、商人使西方世界的人们比所想象的更富裕、更健康、更长寿。卡尔·马克思和弗里德里希·恩格斯就看得非常清楚。

> 19世纪资产阶级创造的生产力比之前所有时代加起来还要大。人定胜天，机械化、工农业的化学应用、蒸汽轮船、铁路、电报、整个大陆的全面开发、开凿运河等，仿佛用法术从地底召唤出大量人口——之前哪个世纪的人会想到社会劳动会蕴藏着如此巨大的生产力？

每一代富有创造力和远见的人都胜过前一代。1843年，伦敦公众就可以通过新挖的地下隧道穿过泰晤士河。1869年，苏伊士运河使欧亚船队不需要绕过好望角而直接到达印度洋海域。1914年，巴拿马运河缩短了从大西洋到太平洋的航程。甚至经济大萧条都没有阻碍美国的前进，美国被视为高瞻远瞩的乐观主义者的聚集地。帝国大厦在1929年动工，1931年竣工。金门大桥1933年开始建造，1937年建成。曼哈顿计划（美国开发核武器计划的代号）1941年发布，到1945年就已经生产出了世界上第一枚核弹。在和平年代，美国人仍继续改造世界：州际高速路1956年投入建设，1965年两万英里的公路就已经投入使用。美国人明确的计划甚至超出了地球：美国航天航空局的阿波罗计划1961年开始，1972年还没有结束时就把12个人送上了月球。

大胆的计划并非只有政治领袖或政府的科学家才能做出来。20世纪40年代后期，一个名叫约翰·雷伯的加利福尼亚人设想对整个旧金山湾区的自然地理进行改造。雷伯是一名老师、一个业余戏剧制作人、一个自学成才的工程师。他并不在意自己没有文凭，公开提议要在湾区建两个大坝，两个蓄水的淡水湖，以供饮水和灌溉，还要开拓两万英亩的土地以供发展。虽然他并没有权势，但人们仍是以严肃的态度对待雷伯的计划。他的计划得到了加利福尼亚报纸编辑委员会的支持。美国国会为计划的可实施性举行了一个听证会。陆军工程兵甚至在索萨利托一个洞穴状的仓库里建造了一个1.5英亩的湾区模型，进行实验。结果证明技术存在缺陷，所以计划作罢。

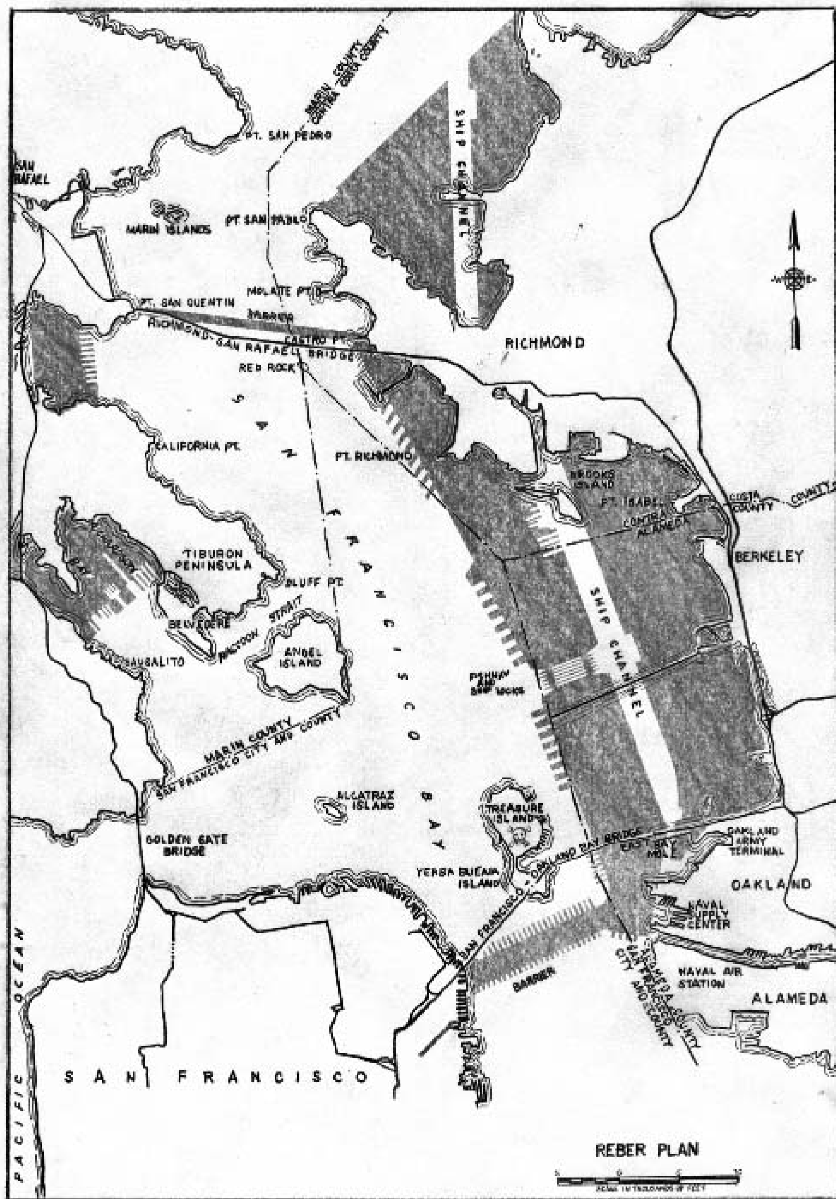


图**6–1**旧金山湾区大坝设计方案

但是如果放在今天，会有人一开始就把这样的想象当回事儿吗？在20世纪50年代，人们广纳计划，而且探求计划的可行性。而今天，一个在校教师提出的富有雄心的计划肯定会被当成怪诞想法，弃之不用；稍有权势的人提出的长远愿景都会被嘲笑为狂妄自大。现在你仍旧可以在索萨利托的仓库里看到那个湾区模型，但那里也不过是一个观光景点罢

了：这个对未来的宏伟规划现在只被当成过往的好奇心而已。

对未来不明确的乐观主义

20世纪70年代悲观主义主宰的阶段过去之后，迷茫的乐观主义者从1982年开始主宰美国的思想。那时牛市开始抬头，金融代替了建筑工程成为未来发展的手段。一个对未来不明确的乐观主义者只知道未来会越来越好，却不知道究竟有多好，因此不去制订具体计划。他想在未来获利，但是却认为没有必要制订具体规划。

与其努力数年开发一种新产品，迷茫的乐观主义者选择改进已有产品。银行家调整现有公司的资金结构，从而获利。律师解决旧议题引发的争端或是帮助其他人打理事务。私募基金投资人和管理顾问也没有开创新事业，他们持续地调整经营流程，提高旧业务的效率。毫不意外，这些领域吸引了大量优秀的常春藤盟校的高才生；这样一份既可以使你成为精英，又承诺你拥有自由选择权的以过程为导向的职业，难道不是对你这20多年来苦心打造超强简历的嘉奖吗？

近些年，毕业生的家长总是鼓励他们走既定的轨道。婴儿潮培养出一代迷茫的乐观主义者，他们理所当然地享受着不费吹灰之力得来的成果。不论你是出生在1945年，还是1950年，抑或是1955年，在你生命的头18年，你都会觉得世界真是越来越好，但这些和你根本一点关系都没有。科技进步好像自动加速了，因此赶在婴儿潮出生的人伴着对未来的期望长大，却没有制订具体计划去实现这些期望。当科技发展止步于20世纪70年代时，大部分婴儿潮时期出生的精英恰好挤入了高收入群体，使他们成人后的生活一年好过一年，变得越来越富有，越来越成功。而他们那一代的其他人却被甩在了后面，富有的赶潮儿现在可以左右舆论，也没有看到什么理由去质疑自己天真的乐观精神。既定的道路适合他们，他们无法想象既定道路会不适合自己的后代。

马尔科姆·格拉德威尔说，如果你不了解比尔·盖茨幸运的生活环境，你就不能明白比尔·盖茨的成功：他成长在一个生活优越的家庭，所上的私立学校配有电脑实验室，童年好友是保罗·艾伦。但是如果你不知道马尔科姆·格拉德威尔是赶着婴儿潮出生的人（生于1963年），你也就不能理解他的言论。这些婴儿潮时期出生的人长大后，认为成功人士之所以能够成功是由其个人背景决定的，而个人背景具有很大的偶然性。但是他们忽视了更大的社会背景：这一代人从孩童时期就过高地估计了机遇

的力量，低估了规划的重要性。格拉德威尔开始时想要打破商人白手起家的神话，但是事实上他自己的解释就是对这代人传统想法的阐述。

当今的世界——对未来不明确却很乐观

不明确的金融

在一个明确乐观的未来中，会有工程师设计水下城市和太空定居地，而在一个不明确的乐观未来中，会有更多的银行家和律师。金融其实是不明确思想的集中体现，因为只有人们不知如何赚钱时，才会想到去搞金融。如果不去法学院，优秀的大学毕业生会选择华尔街，这是因为他们对自己的职业生涯没有切实的规划。而一旦他们到了高盛，就会发现金融界每件事都不明确。你仍然会乐观，因为你渴望成功，但是根本问题在于市场具有随机性。你无法明确地或实质地了解任何事情，而且多样化变得极其重要。

金融的不确定性可能很诡异。想想当那些成功的企业家卖了他们的公司时会发生什么？他们拿钱做什么？在这样一个金融化的世界中，大概是这样的：

· 企业家不知道拿钱做什么，所以存在银行里了。

· 银行家不知道拿钱做什么，所以他们把钱交给不同的机构投资人，用于不同方向的投资。

· 机构投资人不知道拿钱做什么，于是他们投资到了股票。

· 公司试图产生自由现金流来提升股票价格，做法是发放股息，或是回购股份，然后周而复始。

在这样的循环中，人们都不知道拿钱在实体经济中做什么。但是在一个未来不明确的世界中，人们就是喜欢无限的可选择性；钱比其他任何用钱能得到的东西更有价值。只有在一个明确的未来中，钱才是达到最终目的的手段，而非最终目的。

不明确的政治

西方国家的政客总是在选举期间才会对民众负责，而现在他们已经

调整到时时刻刻都会留意民众的意见。现代的投票制度促使政客把自己的形象裁减得与民众所希望的一样，而在多数情况下，他们确实做到了。统计学家纳特·希尔弗对选举结果预测的准确度令人惊讶，但是更让人注目的是每四年一次的预测造成的话题有多大。现在让我们更着迷的是利用统计学预测未来几周国民的想法，而不是10年或20后的国家蓝图。

不单单是选举过程——政府的性质也已经变得不明确了。政府过去有能力协调解决复杂的问题，如原子能武器和月球探索。而经过40年目的不明的缓慢前行，政府现在的作用只是提供保险；我们对重大问题的解决方法就是国家医疗保险、社会保障，和一系列让人眼花缭乱的失业救济项目。自1975年起，这些福利支出每年都在侵蚀政府的自由支配开支。为了增加可自由支配开支，我们需要明确的计划来解决具体的问题。但是依据福利开支的不明确逻辑，我们只能寄出更多的支票，才能把事情办好。

不明确的哲学

你不仅能在政治学领域看到这种不明确的态度，在抱持着左右两派不同理念的政治哲学家身上也能看到。

古代世界的哲学是悲观的：柏拉图、亚里士多德、伊壁鸠鲁和卢克莱修都接受人性潜力应该受到严格限制之说。唯一的问题是怎样坦然接受我们的悲剧命运。而现代大多数哲学家都变得乐观了。19世纪的哲学家从思想右倾的赫伯特·斯宾塞到保持中立的黑格尔，再到左倾的马克思，都相信进步的力量。（想想前文中马克思和恩格斯对资本主义科技胜利的赞扬。）这些思想家们期待物质进步能够极大地改变人类生活，使其向更好的方向转变：他们是明确的乐观主义者。

在20世纪后半叶，迷茫的哲学成为前沿思潮。两大杰出的政治思想家——约翰·罗尔斯和罗伯特·诺齐克，看上去站在两个截然相反的对立面：在平等主义的左倾思想上，罗尔斯关注的问题是公平和分配；在自由主义的右倾思想上，诺齐克关注的是个人自由最大化。他们都相信人类可以和平相处，因此与古代哲学家的悲观思想不同，他们都是乐观主义者。然而，与斯宾塞或马克思不同，罗尔斯和诺齐克都是不明确的乐观主义者：他们对未来没有任何具体的规划。

他们的不明确态度以不同的形式呈现。罗尔斯的《正义论》以著名的“无知之幕”开篇：对于任何了解世界真实状况的人来说，公平政治的推论是不成立的。罗尔斯没有致力于改变我们现实世界中的人和技术，相反，他幻想出了一个“内在稳定”的社会，这个社会中存在公平，却缺少活力。诺齐克反对罗尔斯的公平概念“模型”：对于他来说，任何自愿交换的行为都应该被允许，任何社会模型都不可能一成不变，不可能通过强制手段维护公平。他和罗尔斯一样，对好的社会没有具体的概念，因为他们都只专注于过程。现在我们夸大了左倾自由平等主义和个人自由主义之间的差别，因为几乎每个人都在与别人分享着自己不明确的态度。在哲学界、政治学界，还有商界，对于过程的讨论已经无限延迟了对未来计划的制订。

表6–2不同思想家对未来的看法

	明确的未来	不明确的未来
乐观主义	黑格尔 马克思	诺齐克 罗尔斯
悲观主义	柏拉图 亚里士多德	伊壁鸠鲁 卢克莱修

不明确的人生

我们的祖先曾研究过人的寿命，并企图延长人的寿命。在16世纪，西班牙征服者们曾在佛罗里达的丛林中寻找不老泉。弗朗西斯·培根写

道，“生命的延长”应该考虑用医学来实现——这种医学技术将会是最高尚的。在17世纪60年代，罗伯特·波义耳把延长生命（和“重拾青春”）放在未来科学愿望单的第一位。不管是通过地理探索，还是实验研究，文艺复兴时期最杰出的科学家都认为死亡是可以战胜的。（而这些抗拒死亡的人中有一些在挑战死亡的行动中阵亡了——培根患上了肺炎，于1626年去世，当时他还在进行实验研究：如果把一只鸡冻在雪里，它的寿命是否会延长。）

我们仍没有揭开生命之谜，但是19世纪的保险公司和数据统计学家成功地揭示了一个关于死亡的秘密，而且这个秘密直到今天还占据着我们的思想：他们发现了把死亡简化成数学概率的方法。“生命表”告诉了我们在每个年纪我们死亡的概率，这些都是前辈人不知道的。但是，为了得到更有利的保险合同，我们似乎已经放弃了对长寿秘密的研究。目前有关人类寿命的知识已经使人们意识到生死是自然的事情。今天，社会中流传着以下两点看法：死亡不可避免，而且随机发生。

同时，随机的态度也给生物学本身带来了影响。1928年，苏格兰细菌学家亚历山大·弗莱明在实验室忘记盖上培养皿的盖子，后来在培养皿中发现了一种神秘的能够对抗其他菌种的霉菌：就这样，他很偶然地发现了青霉素。科学家之后就不敢小看偶然发现的机会了。现代的新药研发将“弗莱明式偶然”的机遇扩大了100万倍：制药公司随意组合分子化合物，进行研究，希望能有新的突破。

但是结果往往不如从前。除了在过去200年中取得的令人瞩目的进展外，在最近的几十年中生物技术一直没有满足投资者或患者的期望。“倒摩尔定律”（Eroom’s Law），揭示了药物开发面临的困境，自1950年起，批准投资10亿美元研发的新药数量每9年就会减半。信息技术这些年发展得越来越快，而生物技术面临的问题是可否与信息技术同步发展。表6–3将生物技术初创企业与计算机软件初创企业进行了比较。

表6–3生物技术初创企业vs. 计算机软件初创企业

	生物技术初创企业	计算机软件初创企业
研究对象	不可控的有机体	极为明确的代码
背景环境	了解不足的自然界	充分了解的人造世界
研究方法	不确定，随机	确定，工程学
监管要求	严格规范	基本规范
成本	高（每种药需投入 10 多亿美元）	低（一点启动资金即可）
团队	高薪，合作不密切的实验室工作者	执着的创新型电脑专家

生物技术初创企业是不明确思维的一个极端例子。研究者们只拿可能行得通的东西实验，而不是去发展人体系统如何运作的确定理论。生物学家说他们需要采取这种做法，因为基础生物学太难。按他们所说，信息技术初创公司之所以经营得起来，是因为我们自己创造了电脑，而且使其可靠地执行我们的指令。生物技术之所以困难是因为身体不是我们设计的，而且我们越是了解自己的身体，就越是发现身体真是太复杂了。

但是，人们现在可能会产生疑问：是否生物学上的困难已经成为生物技术初创公司采用不确定方式经营的借口？大多数参与其中的人都期待最终会有成果，却极少有人抱持成功需要的热情，全心投入特定的公司。生物技术初创公司的创办人是教授，但他们往往不做全职的雇员，而去做兼职顾问——甚至在那些以自己的研究项目为起点的生物技术公司，情况亦是如此。之后人人都去效仿教授的不明确态度。自由主义者通常会说是繁杂的规则限制了生物技术的发展，情况的确如此，但是不明确的乐观可能会对未来生物技术的发展构成更大的挑战。

对未来不明确的乐观主义可能持久吗？

我们不明确的乐观决定会带来什么样的未来？如果美国家庭存钱的话，至少它们之后会有钱花。而如果美国公司投资的话，它们可以期待在未来收获新的财富。但是美国家庭没有存钱，美国公司也只会任由资金滞留账上，不去投资新项目，因为它们对未来没有任何切实的计划。

另外三种对未来的态度都有一定作用。对未来明确的乐观主义可以使你创造出你想要的未来。对未来明确的悲观主义可以对已经存在的东西进行复制，毫无新意。对未来不明确的悲观主义也有作用，因为这样的未来会自我实现：如果你是一个对生活要求不高的懒人，你的要求很容易就达到了。但是对未来不明确的乐观主义看起来根本无法持续：如果没有规划未来，未来怎么可能越变越好呢？

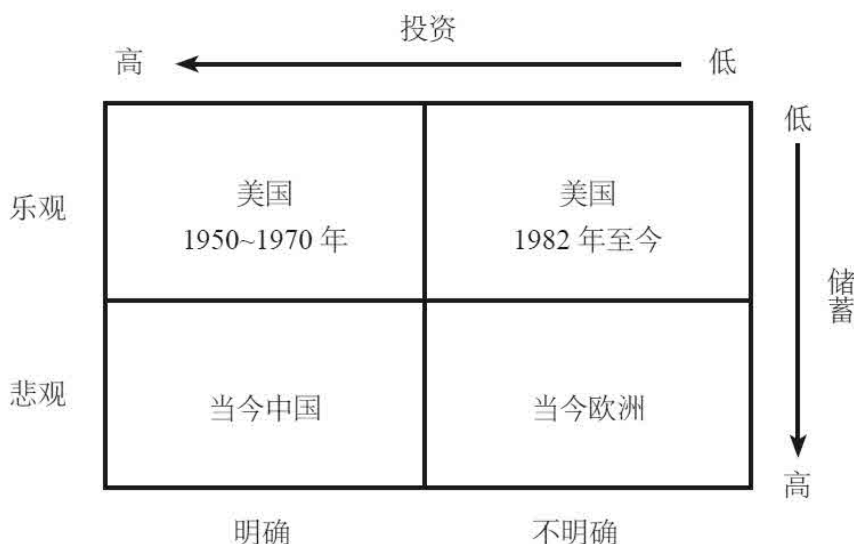


图6–2各国的投资与储蓄

事实上，现代社会的大多数人应该都听说过：没有计划的进步就叫“演化”。达尔文写道：生命就算没有准备，也会自己“演化”。每个生命都只是某些有机体随机变异的结果，而最佳版本会在最后胜出。

达尔文的理论可以解释三叶虫和恐龙的起源，但是能解释与生物相差甚远的其他领域的现象吗？就如牛顿的物理学说不能解释黑洞或宇宙大爆炸一样，达尔文的生物学说也不能说明怎么建设一个更好的社会，或是怎么白手起家，创办一个新企业。但近年来，达尔文学说（或伪达尔文学说）在商界的隐喻已经司空见惯。记者把在竞争生态系统中的生存类比为在竞争市场中企业的生存，因此报纸上出现了诸如“数码达尔文学说”、“网络达尔文学说”和“点击量最高者生存”等新闻标题。

甚至在工程师主宰的硅谷，现在的流行词也是要求建造一个“精益的初创公司”，要能“适应”不断变化的环境，并随着环境变化而“演化”。想

创业的人被告知在商界所有事情的发生都不可预料：我们应该做的就是倾听顾客的需要，创造“最基本的可用产品”，然后反复修正，最后走向成功。

但是精益是一种方法，而不是目标。对已经存在的事物做出小的改变可能让你达到局部市场最大化的成绩，但是不能帮助你取得全球市场的最大化。你可以推出一款最好的应用程序，让人们可以通过iPhone订购手纸。但是没有大胆计划的修正不会使你实现从0到1的跨越。对于一个对未来不明确的乐观主义者，公司是最奇怪的地方：没有一个计划，你有什么理由希望自己的生意成功？达尔文主义在其他环境中也许是个有用的理论，但是对于初创公司，最有效的还是富有智慧的设计。

长期规划仍是最重要的

规划优先于机遇是什么意思呢？现在，“好的设计”是一种审美需求，任何人，从懒人到雅皮士，都对自己的外在形象非常在意。确实，每个伟大的企业家都首先是一位设计师。任何手里拿着苹果的智能设备或是外形流畅的苹果笔记本电脑的人都会感觉到乔布斯对产品完美的视觉和体验的痴迷。但是我们从他那里学到的最重要的东西与美学无关。乔布斯最好的设计是他的企业。苹果公司发挥想象，并多年执行明确的未来计划，去创造新产品，有效分销。忘掉“基本的可用产品”吧——自从乔布斯在1976年创立了苹果之后，他就意识到只有对未来精确地规划，才可以改变整个世界，而非倾听焦点团体的意见或是复制其他人的成功。

长期规划在我们未来不明的追求短期利益的世界里经常被低估。当2001年10月第一部iPod发布时，产业分析师对它的评论只是“对麦金塔电脑用户有很好的号召”，对其他人“毫无影响”。乔布斯计划使iPod成为新一代便携式移动装置，但是大多数人都看不到这一点。图6–3公司的股价走向向我们展示了这个长期计划的结果。

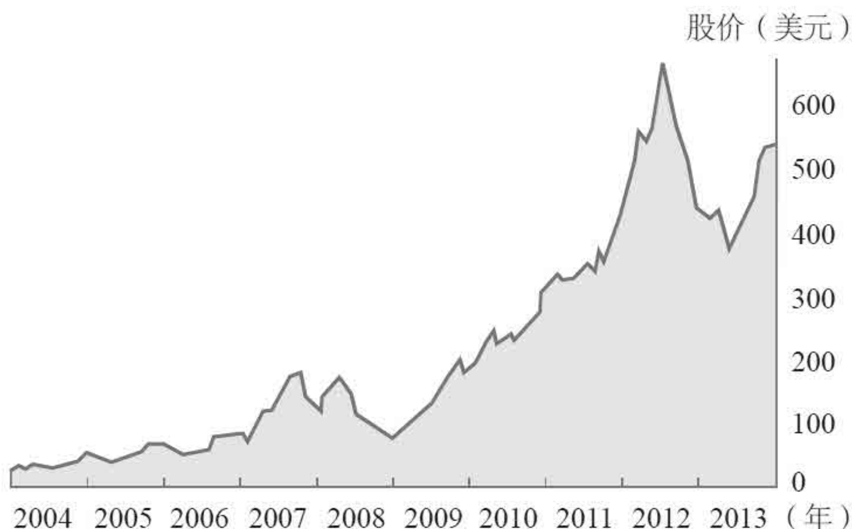


图6–3苹果公司的股价走向

计划的力量解释了评估私有企业价值的困难。当一家大公司想要收购一家成功的初创公司时，它的出价要么太高，要么太低：初创公司的创立者只有在对公司没有确切规划的时候才会卖掉公司，而这时收购者就可能是出价高了；一个对未来计划明确的创立者不会把公司卖掉，这就说明买家的出价不够高。2006年7月，当雅虎公司出价10亿美元要收购Facebook时，我认为如果是我们，至少会考虑一下。但是马克·扎克伯格在会议上宣布："好了，伙计们，这个会议只是走个程序，10分钟也不用。我们显然不会把Facebook卖掉。"马克清楚他能够领导公司开创出怎样的未来，而雅虎不清楚。在一个人人看未来都迷茫的世界里，目标明确的企业总是被低估。

你不是一张彩票

我们必须重新找回明确的未来道路，但在西方世界，需要一场文化革命才能真正做到。

从哪里开始呢？约翰·罗尔斯必须被哲学系扫地出门，马尔科姆·格拉德威尔必须被说服改变他的理论，而且民意测验不能影响政治。但是世界上无数的哲学教授和格拉德威尔都积习难改，更不用说政客了。就算有智慧，出于好意，想在人多的地方做些改变，也是极度困难的事。

初创企业是你可以明确掌握尽最大努力的机会。你不只拥有自己生命的代理权，还拥有这世界上某个重要角落的代理权。而这一切都要从抵制不公平的概率主宰开始，因为你并不是一张被概率决定命运的彩票。

---

[1] 《异类》简体中文版已由中信出版社于2014年4月出版。——编者注

[2] 桑德伯格著有《向前一步》一书，她召唤女性在事业上积极进取，敢于争取女性的领导地位。该书简体中文版已由中信出版社于2013年6月出版出版。——译者注

第7章
向钱看

钱能生钱。“凡是有的，还要加给他，叫他有余。凡没有的，连他所有的，也要夺过来。”（《马太福音》第25章29节）当爱因斯坦宣称复利是“世界第八大奇迹”，是“有史以来最伟大的数学发现”，甚至是“宇宙最强大的力量”时，他同样对这句《圣经》箴言产生了共鸣。不管你赞同哪种说法，其中的观点是一致的：不要低估了指数级增长。事实上，并没有什么证据显示爱因斯坦确实提到过这些。但是硬是把话塞给爱因斯坦恰恰强化了这样的信息：爱因斯坦一生奉献出的智慧本金带来的利息直至他去世后仍源源不断，连他没有讲过的话都会归功于他。

大多数前人的话都已经被遗忘。只有少数人，如爱因斯坦和莎士比亚的话却一直被后人引用。不要惊讶，因为少数人往往会取得极大的成果。1906年，经济学家维尔弗雷多·帕累托提出了后来的“帕累托法则”，也叫80–20法则。这是因为他发现意大利80% 的土地掌握在20% 的人手里——这个现象就好像他花园里20% 的豌豆荚产出了占总量80% 的豌豆一样自然。这个异乎寻常的以少胜多的模型在自然世界和人类社会中随处可见。比如最有破坏力的地震比所有小地震加起来造成的破坏还严重，最大的城市比所有微型城市加起来还要大，垄断企业捕获的价值比几百万大同小异的竞争者所捕获的还要多。不管爱因斯坦有没有说过那些话，幂次法则（power law）都是宇宙的法则，是宇宙最强大的力量，之所以会取这样的名字，是因为指数方程描述的是最不平均的分配。它完整定义了我们周围的环境，而我们几乎毫无察觉。

这一章将解释幂次法则在你向钱看时是如何体现的：风险投资中，投资者都努力想从公司创立早期呈指数级的增长中获利，而只有一小部分公司较之其他公司获得了呈指数级增长的价值。大多数企业根本不需要和风险投资基金打交道，但是每个人都需要明确一件事，一件甚至是风险投资家也在努力去明确的事：我们所在的世界不是正常的世界，而是处在幂次法则之下。

风险投资中的幂次法则

风险投资家的任务是鉴定那些刚起步的前景光明的公司，投资这些公司并从中获利。他们从机构和富人那里筹到钱，以此为资本，投资到他们认为会升值的科技公司。如果结果证明他们的判断无误，他们就会获得一部分收益——通常是20%。如果一家风险投资基金所投资的公司升值，或是投资的公司上市，或是被更大的公司收购，风险投资基金都会得到回报。风险投资基金通常要10年之后才能退出，因为成功的公司需要时间成长。

但是风险投资基金所支持的大部分公司都等不到上市或是被收购，通常刚起步就失败了。因为这些早期的失败，风险投资基金一开始都会亏损。当投资组合里有成功的公司进入了指数级增长期，并且开始扩大规模时，风险投资家希望投资基金的价值能在几年的时间内得到极大的提升，达到收支平衡，甚至收入大于支出（见图7–1）。

最重要的问题是什么时候这种指数级增长会出现。对于大多数基金来说，答案是永远都不会。大多数初创企业失败了，投资也随之烟消云散。每个风险投资家都知道自己的任务是寻找可以成功的企业。不过，就算是经验丰富的投资者也知道这只是表面现象。他们知道公司都有差异，却低估了差异的程度。

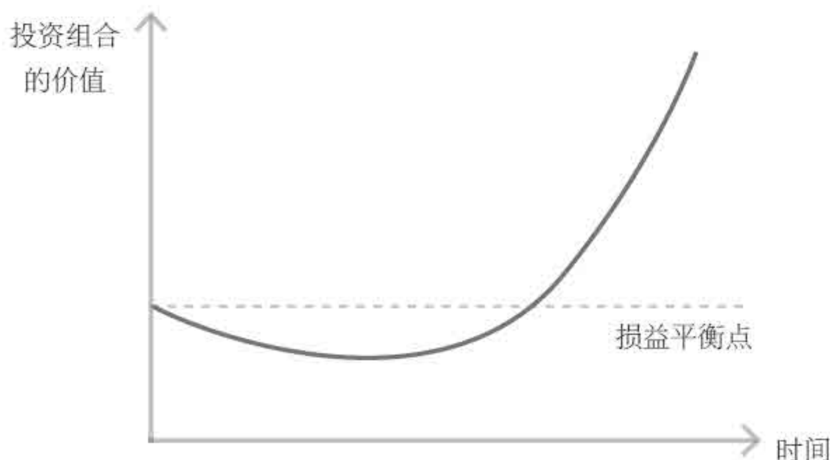


图7–1风险基金投资成功的J形曲线图

错误就在于他们期待风险投资的回报呈正态分布：也就是说，没有希望的公司会倒闭，中等公司会一直持平，好公司的回报会达到两倍甚至四倍。假设了这个平淡无奇的模式后，投资者进行了多种投资组合，希望其中成功公司的回报可以抵消失败公司带来的亏损。

但是“撒网式投资，然后祈祷”这种方法通常会全盘皆输。这是因为风险投资的回报并不遵循正态分布，而是遵循幂次法则：一小部分公司完胜其他所有公司。如果你看重撒大网，而不是把注意力放在仅仅几个日后价值势不可当的公司上，一开始你就会与这些稀有公司失之交臂。

图7–2清楚地展现出现实和错误认知之间的差异。

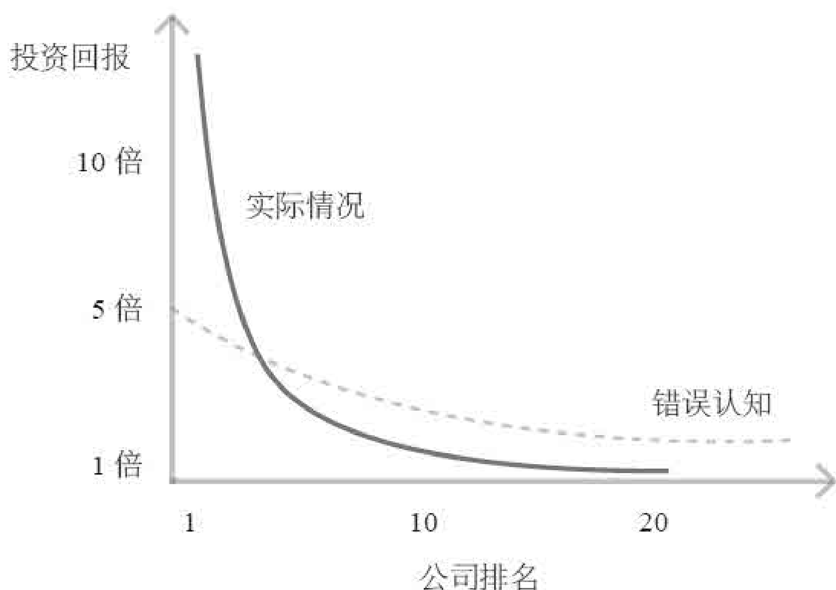


图7–2公司排名与投资回报的关系

Founders Fund的绩效表现解释了这个扭曲的模式：Facebook是我们2005年的投资组合里表现最好的公司，回报比其他所投资公司加起来的还要多。帕兰提尔，是表现第二好的公司，带来的回报比刨除Facebook外所有公司加起来的还要多。这个高度不平均的模式并非偶然：我们其他的基金也都出现过这种情况。风险投资中最大的秘密是：成功基金的最佳投资所获的回报要等于或超过其他所有投资对象的总和。

这使风险投资家们总结了两个很奇怪的规则。第一个规则，只投资给获利可达整个投资基金总值的有潜力公司。这个规则太可怕了，它一下子就把大多数可能的投资消除了。（要知道即便是很成功的公司，规模通常都不怎么大。）这个规则引出了第二个规则：因为第一条规则太严苛，所以不需要其他规则。

想想打破第一条规则是什么后果吧。安德里森·霍罗威茨投资基金2010年在Instagram公司投资了25万美元。当Facebook两年后用10亿美元买下该公司时，安德里森已经赚到了7 800万美元——在不到两年的时间，就收到了312倍的回报！这种惊人的回报也令其赢得了硅谷最好公司的名声。但是奇怪的是，这还远远不够，因为安德里森·霍罗威茨的基金规模是15亿美元：如果只开出25万美元的支票，公司得找到19个Instagram，才能收支平衡。这就解释了为什么投资者总是对值得投资的公司投资得更多。（公平地说，如果不是先前的投资占去了资金，安德里森本该在Instagram后几轮投资中投入更多的资金。）风险投资基金必须发现若干能成功实现从0到1跨越的公司，然后倾尽财力支持它们。

当然，没人能事先就确切知道哪些公司会成功，因此即使最好的风险投资公司也会有一个“投资组合”。但是，一个好的投资组合中，每家企业都必须真正具有取得极大成功的可能性。我们的创始人基金，大约只关注五到七家企业，因为这些企业具有独特的基本面，我们认为它们以后都会拥有数十亿美元的价值。不管何时，如果你不关注事业本质，而是关注其是否适合多元化避险策略的财务问题，那么投资就像是在买彩票。而一旦你认为自己在抽奖，你就已经做好了亏损的心理准备。

为什么人们没有看到幂次法则

为什么专业的风险投资家没有看到幂次法则？一是因为幂次法则要经过一段时间后才能清晰地显示出来，甚至科技投资者也通常活在当下，不能预知未来。设想一下，一家投资公司投资了10家有潜力成为垄断者的企业——这本身就已经是一种少见的相当有纪律的投资组合。那些公司在呈指数级增长前的早期阶段十分相似，如图7–3。

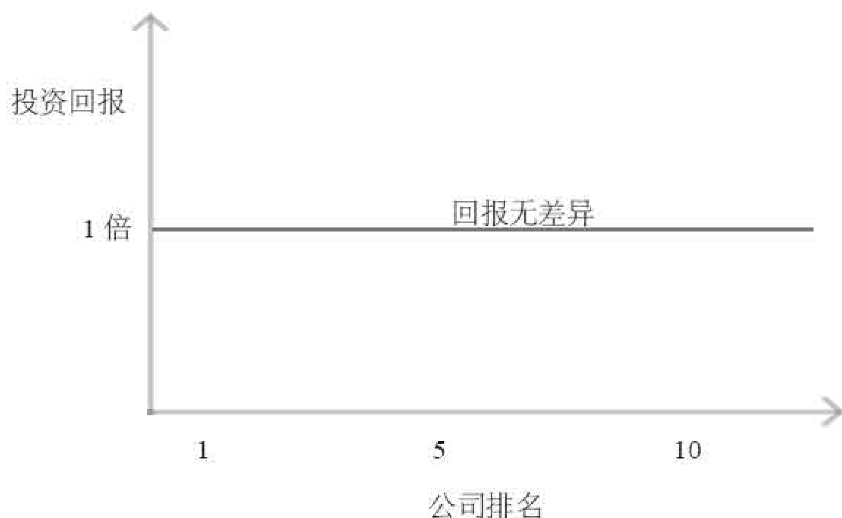


图7-3投资初期

在接下来的几年中，一些公司会失败，一些会成功；估值也会改变，但是指数级增长和线性增长之间的不同并不明显。

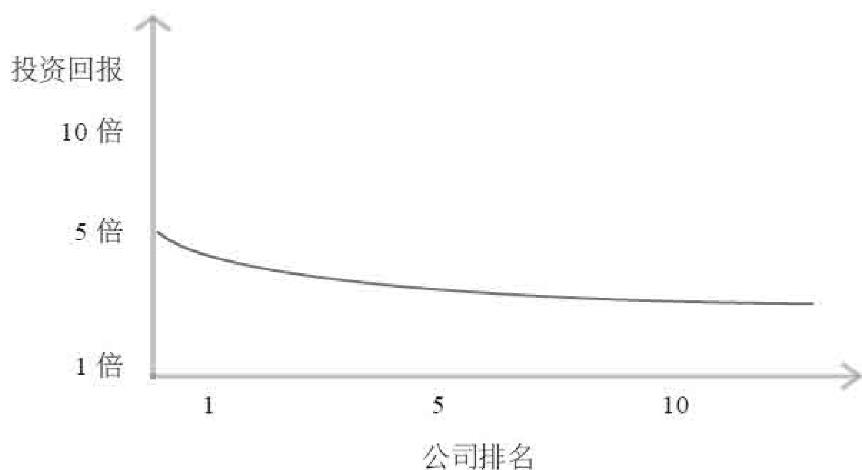


图7-4投资中期

但是，10年后，风险投资基金的投资组合里不再分出成功和失败的投资，只会分成一项主要投资和其他投资。

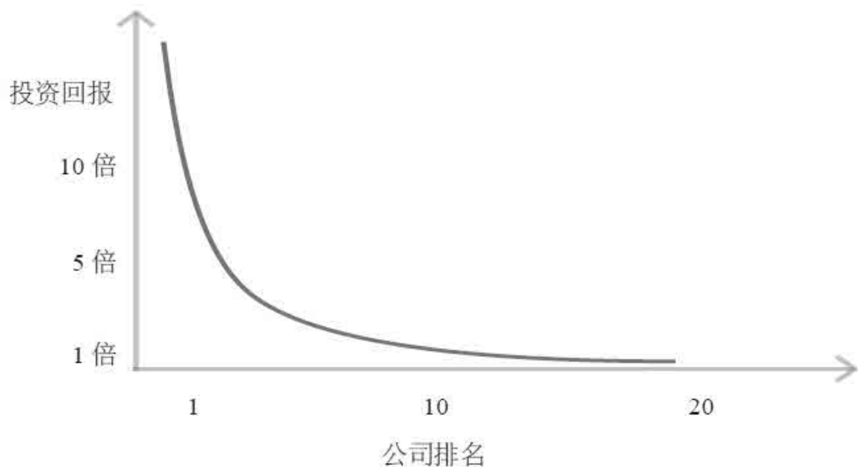


图7–5投资成熟期

但是不管幂次法则的结果多明显，都无法反映出日常的经验。因为投资者用他们的大部分时间来打理新的投资和初创公司，而他们参与经营的大多数公司明显很普通。投资者和创业者每天能感知到的差异大部分来自成功程度的不同，而不是绝对优势和失败之间的不同。而且没有人想要放弃一项投资，风险投资家在问题最多的公司上耗费的时间往往比在最成功的公司上耗费的时间多。

如果专门研究呈指数级增长的初创公司的投资者都忽视了幂次法则，其他人忽视了也就没什么可惊讶的了。幂次法则的分布很广，显而易见，却为人所忽略。例如，硅谷之外的多数人想到风险投资，脑海里可能都会浮现出一群怪人——就像美国广播公司的《创智赢家》（Shark Tank）节目一样，只是没有商业广告而已。毕竟，在美国每年成立的新公司中，只有不到1% 能得到风险资本，而且所有的风险投资只占国内生产总值的不到0.2%。但是这些投资的结果不成比例地推动了整个经济的发展。风险投资基金支持的公司创造的工作岗位占私营公司全部工作岗位的11%。确实，12家大型科技公司都得到了风险投资基金的支持。那12家企业加起来价值超过2万亿美元，比其他所有科技公司加起来都多。

利用幂次法则的作用

幂次法则不只对投资者很重要，它对每个人都很重要，因为每个人

都是投资者。一个创业者做的最大投资，就是花时间成立新公司。因此每个创业者都必须思考他的公司以后是否会成功、会有价值。同样，每个人都是一个投资者。你之所以选择一份职业，是因为你相信自己选择的工作在今后的几十年中会变得很有价值。

对于怎样保证未来价值这个问题，最普遍的回答是多样化的投资组合——“别把所有鸡蛋都放在一个篮子里”，每个人都被告知不要孤注一掷。像我们所说的，甚至是最好的风险投资者都会列出投资组合，但是懂得幂次法则的投资者所列的备选投资公司会尽可能少。投资组合的想法源于民间智慧和金融业惯例，而这些想法却认为最有利的做法是多元化下注。你投资的公司越多，在不确定的未来，你所承受的风险就越小。

但是人生对初创公司创建者和任何个人都不是投资组合。一个创业者不能把自身“多元化”：总不能同时运营十几家公司，然后期待其中一家会脱颖而出吧。而个人也不能为了人生多元化，同时留住十几种可能性差不多的职业。

学校教给我们的却恰恰相反：体制化教育传授的是无差别的一般知识。每个身在美国教育体制中的人都没有学会用幂次法则来思考。每所中学不管什么课都一律上45分钟，每个学生都以相同的步伐向前迈进。在大学中，模范学生痴迷于学习另类的冷门技能，想以此保证自己的未来发展。每所大学都相信“卓越”，教育部门随意给出的几百页按字母排序的课程表看起来就是为了确保“你做什么并不重要，重要的是你要把它做好”。你做什么并不重要？真是彻头彻尾的错误。你应该将全部注意力放在你擅长的事情上，而且在这之前要先仔细想一想未来这件事情是否会变得很有价值。

这种想法用在初创公司上就是，即使你非常有才能，也未必要创建自己的公司。现在自己开公司的人太多了。懂得幂次法则的人在创建企业时会比其他人更犹豫：他们知道加入一个发展迅速的一流企业会获得更大的成功。幂次法则意味着公司之间的差别会使公司内部角色的差别相形见绌。如果你创建自己的企业，你拥有100% 的股权，一旦公司倒闭了你就赔上了所有。相反，如果你只拥有谷歌公司0.01% 的股权，最后获得的回报将令你难以置信（要超过3 500万美元。）如果你已经开始运营自己的公司了，你必须谨记幂次法则，把公司运营好。最重要的事情都是独一无二的——一个市场可能会胜过其他所有市场（我们在第

5章讨论过）。一种分销策略通常要优于其他所有策略（将在第11章中介绍）。时机和决策也要遵循幂次法则，某些关键时刻远比其他时刻重要（请参阅第9章）。但是，你不能相信否定幂次法则，而且阻止你用幂次法则做出准确决定的世界。最重要的事往往不能一眼就看出来，它甚至像个秘密不为人知。但是在幂次法则的世界中，如果你不认真想一想你的行动会使公司落在80–20曲线的什么位置上，后果你真的承担不起。

第8章
秘密

当今众人皆知、家喻户晓的观念都曾是未知的。例如，三角形三边之间的关系就曾是千年之谜，经过冥思苦想，毕达哥拉斯才发现其中奥秘。若你想了解毕达哥拉斯的新发现，加入他创建的只吃素食的学派是不二之选。如今，他在几何学方面的这一发现已然成为常识，是小学生都知道的一个简单真理。成为常识的真理虽然很重要（例如初等数学），但它却不能给你带来任何优势，因为它已不是秘密。

还记得我们的反主流问题吗：在什么重要问题上你与其他人有不同看法？如果我们今天对自然的了解已经达到未来才能达到的程度，如果今天所有的真理已被领悟，如果再无秘密可探索，那么这个问题就寻不到好答案。除非世界上还有秘密有待发现，否则与众不同的想法就毫无意义。

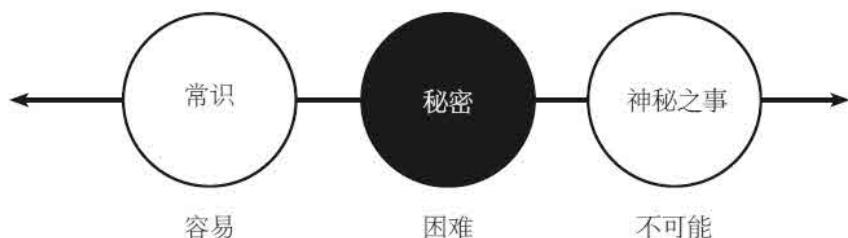


图8–1常识与秘密

当然，我们还未了解的事物仍有许多，但有些是无法弄清楚的，那不是秘密，而是无解之谜。比如，弦论利用被称为“弦”的一维物体来解释宇宙物理现象。弦论正确吗？人们不可能设计实验来证明。如果可能，也只有少数人能够理解其内涵。但不理解只是因为难以理解吗？还是因为它是不解之谜？两者的区别很关键。人们能完成困难的事情，但无法完成不可能完成的事情。

回忆一下商业版的反主流问题：哪些有价值的公司还没有人创建？每个正确回答都必定是个秘密：有些事很重要却无人知晓，有些事困难却可为。如果世界上还有很多秘密，那就还可能出现很多有望改变世界的企业。本章将帮助你思考秘密，并发现秘密。

为什么人们不探索秘密

大部分人表现得像是这世上已没有秘密可发现。这一观点的极端代表是泰德·卡辛斯基，他因“大学炸弹客”而臭名昭著。卡辛斯基其实是个神童，16岁就考入哈佛大学。此后又获得了数学博士学位，并成为加州大学伯克利分校的一名教授。但你听说过他，却只是因为他用炸弹对教授、技术专家和商业人士进行了17年的恐怖活动。

1995年底，当局对“大学炸弹客”的身份及住所还一无所知。最大的线索是一篇出自卡辛斯基之手、匿名寄到报社的35 000字的声明。联邦调查局要求一些重要媒体发表此声明，希望从中找到突破。这个方法奏效了：卡辛斯基的兄弟认出了其写作风格并举报了他。

你可能认为那篇声明的写作风格明显带有精神错乱的迹象，可是它却出奇地令人信服。卡辛斯基指出：为了幸福，每个人都“需要制定目标，并付诸努力，而且至少要实现几个这样的目标”。他将人们的目标分为三组：

1. 稍作努力即可达到的目标。
2. 不懈努力才能达到的目标。
3. 再怎么努力都不可能达到的目标。

这是经典的三分法，将事情分为简单、困难和不可为三种。卡辛斯基认为现代人之所以郁郁寡欢是因为世界上所有的难题都已经解决，剩下的不是太简单的问题，就是不可能完成的任务，而努力追求这些目标并不能带来满足感。你能做到的，一个小孩子同样可以做到，而你不能做到的，即使是爱因斯坦也办不到。因此卡辛斯基的观点是毁灭现有的一切，远离所有的科技，让人们重新开始，再度攻克难题。

卡辛斯基的方法虽疯狂，但我们周遭有很多人都跟他一样对科技的

进展失去信心。想想都市颓废派（嬉皮士的统称）微不足道却显而易见的标志：复古摄影技术、八字胡和黑胶唱片电唱机，所有这些都让人回想起过去，那时人们对未来仍抱有乐观态度。如果所有值得做的事情已经完成，你不妨假装厌恶成功，去当个咖啡师吧。





大学炸弹客
泰德·卡辛斯基

颓废派成员
泰德·卡辛斯基

图**8–2**是“大学炸弹客”，还是颓废派成员？

不只是恐怖主义分子和颓废派成员，所有的宗教极端主义者也持相同看法。例如，宗教极端主义不允许对难题持中立观点： 不是孩子脱口而出的简单真理，就是无人能解的上帝之谜。在两者之间的就是异端邪说，也是难以证明真理的地带。在环境保护主义这一现代宗教里，简单真理是人类必须保护环境。但除此之外的事，只有大自然母亲最为了解了，她是不容置疑的。自由市场主义者遵从相似的逻辑。市场决定商品价值。即使小孩也能查询股票报价，但这些价格是否合理不容置疑，市场知道的远比我们多。

为什么好多人不相信仍有秘密有待发现？也许是因为地理学的发展。世界地图上已经没有空白之处了。若你成长于18世纪，还可发现新大陆，听过国外冒险故事后，你自己就能成为探险家。这种情况从19世纪延续到20世纪初，之后美国《国家地理》杂志上的照片向西方人展示

了地球上最具异域风情且未充分开发地区的面貌。如今，探险家大多出现在历史书和童话书里。正如不想让自己的孩子做海盗或是独裁者一样，父母也不想让自己的孩子做探险家。或许在亚马孙丛林深处还存在为数不多的与世隔绝的部落，而且我们也知道在海洋深处还存在着最后一个人类未涉足的地方，但未知之地已不像过去那样可望而不可即了。

伴随着地理隔阂的淡化，四种社会趋势已经合力瓦解了人们仍然相信秘密存在的信念。第一是渐进主义。从小我们便被教育做事的正确方法是积跬步以至千里。如果超过正常进度，且学到了考卷范围以外的知识，你并不能因此多拿学分。反之，如果严格做到所要求的事（而且做得比同学稍好一些），你将会得到好成绩。这种做法一直延续到工作阶段，这也就解释了为什么学者们通常争相发表无足轻重的论文而不去探索新的领域。第二是风险规避。人们害怕秘密是因为怕犯错。显然，秘密还没有经过主流的审查。如果你的目标是一生不犯错，你就不应该去探索秘密。将一生奉献于别人不相信的事情，在正确的路途上孑孓独行已是艰难，而在错误的路途上独自前行更是不可忍受。

第三是自满。社会精英享有最大的自由，也最有能力去探索新想法，但是他们似乎最不相信秘密。既然能够舒舒服服地享用已有成果，为什么还要去探索秘密呢？每年秋天，顶尖的法学院和商学院的新生欢迎词都暗含了同样的信息：“进入了精英学校，你的人生就高枕无忧了。”但这件事也许只有你不相信它，它才是真的。

第四是“扁平化”。随着全球化的推进，人们认为世界是一个同质的、激烈竞争的市场：世界是“平”的。鉴于这一假设，任何一个有雄心壮志的人，在探索秘密之前都会先问自己一个问题： 如果有可能发现新事物，难道全球人才库中更加聪明、更加有创造力的人还没有发现吗？这种怀疑的声音阻止了人们去探索秘密，因为身处的世界似乎大到任何个人都无法做出独特的贡献。

我们可以用一种乐观的方式来描述以上这些趋势带来的结果：创立任何狂热教派在今天看来都异想天开。而在40年前，人们更加认同这样一个观点——并不是所有知识都是众所周知的。从共产党到印度教克利须纳派，大多数人认为他们可以加入先锋觉醒组织，以得到一条指引自己前进的道路。如今极少有人对非正统观念持严肃认真的态度，主流认为这是进步的标志。现在，疯狂的异端教派越来越少，我们应该为之感到高兴，但是为了这一收获，我们付出了沉重的代价：丧失了对等待被

挖掘的秘密的好奇之心。

恪守常规的世界

如果不相信还有秘密存在，你该如何看待这个世界呢？你不得不相信人类已经解决了所有重大问题。如若现今的常规性知识都是正确的，那我们完全可以自鸣得意、沾沾自喜地说："大家各得其所，世界一切正常。"

例如，一个没有任何秘密的世界，对公平有着完美的理解。任何不公平都必然涉及一个之前极少有人意识到的道德真理：在民主社会，一种错误的做法，只有当大多数人不认为它是不公平的时候，才能延续下去。起初，只有少数主张废除奴隶制的人认为奴隶制是罪恶的。这一观点现在已是公认的了，但在19世纪初还是个秘密。认为现在的世界已经毫无秘密，就意味着我们生活在一个处处公平的社会。

在经济学方面，不相信秘密的存在，导致人们盲目相信市场的有效性。但是金融泡沫的存在表明市场有时根本不起作用。（相信市场作用的人越多，金融泡沫就越大。）1999年，没人愿意相信人们对互联网估计过高。无独有偶，2005年，房地产业遭遇了相同问题。美联储主席艾伦·格林斯潘不得不承认"当地市场出现了金融泡沫的迹象"，但声称"就整个国家而言，房地产价格泡沫不会出现"。市场反映所有可知信息，而且不容置疑。随后全美房价下跌，2008年的金融危机，使我们损失了几万亿美元。这一事实表明，未来仍存在很多秘密，仅靠忽略它们，经济学家是不能将这些秘密消灭的。

当一个公司不再相信有秘密的存在，会有什么事发生呢？惠普的悲惨下滑就是个警告。1990年，这家公司有90亿美元的资产。接下来的10年是发明创造的10年。1991年，惠普发明了喷墨打印机（DeskJet 500c）——世界第一款价格亲民的彩色打印机。1993年，它推出了OmniBook笔记本电脑——早期"超便利"的便携式电脑之一。1994年，它推出了印表机（OfficeJet）——世界第一台集打印、传真、复印于一体的机器。不停地拓展产品最终得到了丰厚回报：到2000年年中，惠普资产达到1 350亿美元。

1999年末，惠普发起了一项新的品牌活动，强调它是重视"发明"的

公司，但从那时开始，惠普却没再发明过新东西。2001年，惠普成立了惠普专业与支持服务集团，辉煌的咨询服务业从此开启。2002年，惠普与康柏电脑公司合并，想必是它已经不知道还能做什么。到2005年，惠普的市值跌落至700亿美元，大约是5年前的一半。

惠普的董事会是功能失调的缩影：董事们分为两派，关心新科技的只是其中一派。这一派的领导人是汤姆·珀金斯，一个工程师，他于1963年首次来到惠普，并在比尔·休利特和戴维·帕卡德的亲自邀请下，管理公司的研究部门。2005年，73岁的珀金斯仿佛从过去的乐观时代穿越而来：他认为董事会应找到最有前景的新科技，让公司来开发。但珀金斯这一派输给了他们的对手，由女董事长帕特丽夏·邓恩领导的另一派。作为银行家，邓恩认为制订未来科技计划超出了董事会的职权范围。她认为董事会做好“守夜人”就行了，只需关注会计部门是否一切正常，人们是否遵守一切规则。

在这一场内斗中，董事会中有人向媒体泄露了信息。当邓恩安排一系列非法电话监听追查泄密源头这一事实曝光时，引起了内部强烈的抵制，情况比最初意见不合时更糟糕，董事会丢尽了颜面。放弃了对科技秘密的探索之后，惠普公司为流言蜚语所困。结果是，到2012年末，惠普公司的市值仅为230亿美元，还不及1990年的市值（通货膨胀率调整后）。

相信秘密

不探索是发现不了秘密的。数学家安德鲁·怀尔斯的经历说明了这一点。在经过358年、许多数学家求证无果后（持续的失败似乎意味着这是一项根本无法完成的任务），怀尔斯终于证明了费马最后定理（Fermat’s Last Theorem）。皮埃尔·德·费马在1637年猜想： 当整数n ＞ 2时，关于a、b、c的方程an＋bn＝cn没有正整数解。他宣称要写出证明，但是证明尚未写出，人却与世长辞，因此他的猜想长期以来成为数学界重要的未解难题。怀尔斯于1986年开始钻研此猜想，一直保守秘密，直到1993年他快找到答案时才说出来。经过9年的努力，怀尔斯在1995年证明了此猜想。他的成功需要智慧，更需要坚信秘密的存在。如果你认为有些困难的事情无法完成，就不会做出尝试。相信秘密才是探索有效进行的关键所在。

事实是还有许多秘密等待我们去探索，只有坚持不懈的探索者才能发现它们。在科学、医药、工程及各种技术方面还有很多事情要做。不管是常规学科方面具有竞争优势的边际目标，还是连科学革命中最大胆的人都迟疑是否要直接宣布的宏伟目标，我们都可以实现。我们可以治疗癌症、痴呆、所有老年病和代谢衰变；我们可以开发新能源来避免化石燃料引起的冲突；我们可以发明地球上更快捷的交通工具；我们还可以彻底离开地球，定居在新的疆域。但是如果我们不想了解，并迫使自己去探索这些奥秘，我们将永远也不会了解这些秘密。

商业也是一样。成功的企业建立于开放却未知的秘密之上，这秘密关乎世界如何运作。想想硅谷的那些新创公司，正是利用我们周围常被忽略的闲置生产能力。空中食宿（Airbnb，一家网络房屋租赁公司）成立之前，游客别无选择，只能高价住旅店，而业主也不能轻易且放心地出租自己空闲的房间。空中食宿看到了这项未被开发的服务和未被解决的需求，而其他人则没有看到。租车服务公司Lyft和Uber也是如此。几乎无人能够想象仅靠联系出行的人和愿意载人的司机能创立价值10亿美元的公司。况且，美国已有政府核准运营的州际出租车和私人豪华礼车。只有相信并探索秘密才能发现常规之外的，近在眼前却不为常人所见的商机。包括Facebook在内的众多网络公司（它们的商业想法都极为简单）常常被低估也是同样的原因，即对是否存在秘密存有争议。回头想想：如果看起来如此简单的想法都能支撑起重要而有价值的企业，那么一定还有许多好公司等待我们去创办。

如何发现秘密

秘密分为两种：关于自然的和关于人的。自然界的秘密无处不在，想要发现，你必须探索物质世界的未知部分。关于人的秘密是不同的：是人类对自身认知的空白或者是人们以防他人知道而隐藏的事情。思考要创建哪种公司时，需要问自己两个不同的问题：自然没有告诉你的秘密是什么？人类没有告诉你的秘密是什么？

人们很容易认为自然的秘密是最重要的：探索自然秘密的人说起话来有一种令人生畏的权威感。这也就解释了为什么物理学博士难以共事——因为他们知道最基本的原理，就以为自己知道所有的真相。但是理解电磁理论就自然能成为很好的婚姻顾问吗？重力理论家比你更了解你

的生意吗？在PayPal，我面试过一个应聘工程师的物理学博士。我第一个问题刚问到一半，他就大叫：“停！我知道你要问什么了！”但他错了。我未加思索，直接刷掉了他。相对而言，人们对人的秘密重视不够。也许是因为人们不需要接受12年的教育就能问出揭露这些秘密的问题：人与人之间禁止谈论什么？哪些是被禁止的事或禁忌？

有时，探索自然秘密和探寻人类秘密得到的是一样的真相。请再思考一下垄断的秘密：竞争和资本主义是对立的。如果事先不知道，你可以很自然地从经验中发现：如果对公司利润进行量化研究，你就能发现利润被竞争吞噬掉了。然而，你也可以用比较人性化的方法来提问：开公司的人忌讳说什么？你会注意到垄断者以贬低他们的垄断地位来避免审查，而竞争厂商则巧妙地夸大独特性。两种公司的区别表面上是细微的，事实上是巨大的。

探索秘密的最佳处所就是无人关注的地方。大多数人只以学校教授给他们的方式思考，而学校本身的目标在于传授常规知识。所以你可能会问：还有哪些重要领域没被标准化和制度化？例如，物理学是所有重点高校的一个基本学科。与物理学对应的可能是天文学，但天文学可能不重要。那么营养学类的学科呢？营养学对每个人都很重要，但在哈佛大学却不能主修营养学，多数顶尖科学家转向了其他领域。营养学的大多数重要研究于三四十年前就已经完成，但其中很大一部分仍存在严重缺陷。食物金字塔告诉我们要吃低脂食物、吃大量谷物，但这可能是食物王国游说的产物而非真正的科学，其主要影响是加快了肥胖症的流行。需要学习的地方还有很多：我们对遥远星球的了解都比对人类营养了解得多。研究营养学并非易事，但显然并非做不到——这恰恰是能够挖出秘密的领域。

秘密的作用

发现秘密时，你将面临选择：告诉别人？还是保守秘密？

这取决于秘密本身：有些秘密比其他的危险。正如浮士德对瓦格纳所说：

> 掌握秘密的极少数人，
>
> 愚蠢地将心扉全然洞开，

将自己的满腔热情示人，
总是惨遭迫害与火刑。

除非你的理念完全符合习俗，否则将你所知道的一切告诉每个人绝不是什么好主意。

那么要告诉谁呢？不管你必须要对谁说，都不要多讲。实际上，选择谁也不告诉和选择人人都告诉之间有一个黄金平衡——那就是公司存在的秘密。最好的企业家深谙此理：所有成功的企业都是基于鲜为人知的秘密创立的。好企业是改变世界的密谋者，当你与人分享秘密时，听众就成为了你的谋士。

就像托尔金在《魔戒》中所写：

不断向前延伸的道路，
是从家门开始的。

人生是漫长的旅程；由前人踏出来的路，一眼望去，没有尽头。不过这个故事后面还有另一首诗：

转角处等待我们的
是新路或神秘的门，
即使我们今天路过，
明天可能还会回转。
请选择这隐秘的路
通向月亮或者太阳。

道路不必无限延伸，一直走下去。选择那条隐秘的路吧。

第9章
基础决定命运

每个伟大企业都是独一无二的，而要做好每个事业，有些事情在起步阶段就必须做好。我经常强调这一点，以至于朋友们戏称它为“蒂尔定律”：基础没有打好的初创企业是无法挽救的。

开头很特殊，它在本质上有别于之后的阶段。138亿年前宇宙的形成正是如此：诞生的最初那几微秒里，宇宙增大到原来的1030倍。在天体演化的新纪元到来的那一瞬间，物理法则与今天我们知道的大相径庭。

200多年前，美国的建立也是一样：几个月里，制宪者们在制宪会议上一起公开讨论国家的根本问题。中央政府应拥有多大的权力？国会议员代表席位应如何分配？无论你对那个夏天在费城达成的协议有何种看法，此后想要改变它都是困难的，因为1791年批准《人权法案》后，美国《宪法》只修改过17次。现在，尽管加利福尼亚州的人口超过阿拉斯加州50倍，两州在参议院的议员席位却是相同的。或许这就是特色，而不是缺陷。但是只要美国存在，就得坚持这一制度。再召开一次制宪会议是不可能的，因此今天我们只能讨论细节问题。

在这方面，公司就像国家。早先的错误决定一旦做出（比如选错合伙人、挑错员工），之后就很难改正。而要纠正这些错误，公司可能面临几近破产的危险。作为创始人，你的首要工作就是打好基础，因为你无法在有缺陷的基础上创建一个伟大的企业。

初创时的“联姻”

在一开始创业的时候，首先要做的至关重要的决定是——和谁一起做。选择合伙人就像结婚，而创始人之间闹矛盾就像离婚一样令人不快。每段关系开始的时候都很乐观，而冷静地思考以后可能会出现的问

题就不那么令人愉悦了，因而人们都不去想。但如果创始人之间有不可调解的矛盾，公司将深受其害。

1999年，卢克·诺塞克成为我在PayPal公司的一个合伙人，现在我和他仍然在创始人基金共事。但在PayPal创立的前一年，我投资了卢克和别人合伙开办的公司。那是他的第一个初创公司，也是我首批投资的一个公司。那时我们都没有意识到，从一开始这个企业就注定会失败，因为卢克和他的合伙人是糟糕的搭档。卢克才华出众、想法奇特，而他的合伙人则是典型的工商管理硕士毕业生，不想错失20世纪90年代的淘金热。他们在一次网络活动中相遇，相谈甚欢，决定一起创业。那就像和在拉斯韦加斯赌场的老虎机前遇见的第一个人结婚一样糟糕：也许有机会一拍即合，但更可能会不欢而散。他们的公司倒闭了，我的钱也打了水漂。

现在我考虑投资一家初创公司时，会考察其创立团队。技术能力和才华互补固然重要，但创始人之间的了解程度和他们合作的默契程度也同样重要。创始人在共同创业前应有深厚的交情，否则就是在碰运气。

所有权、经营权和控制权

不仅仅创始人要好好相处，公司的每个人都需要和谐共处。硅谷的自由派人士可能会说你可以通过独资的方式解决这个问题。虽然弗洛伊德、荣格和其他心理学家都有一套理论解释每个人的理智与自我是如何相离相悖的，但至少在商业上，为自己工作能保证团结。不幸的是，它还限制了你创立公司的种类。因为如果没有团队，从0到1是非常困难的。

硅谷无政府主义者可能会说只要选对人，你就能做到团结一致，没有任何管理架构也能平稳发展。员工的奇思怪想和在办公场所各行其是的混乱状态被认为有助于“打破”由其他人制定并遵守的旧规则。的确，“如果人类是天使，就不需要政府了”。但是无政府主义的公司忽略了詹姆斯·麦迪逊所指出的：人类不是天使。因此管理公司的高管与控制公司的董事要各司其职，这也正是要对创始人和投资人在公司的权力上进行正式界定的原因。你需要能与你和睦相处的同事，但也需要规章制度来帮助所有人长期保持团结。

要找到公司内部不团结的原因，分清以下三个概念很有用：

· 所有权：谁在法律上拥有公司的资产？
· 经营权：谁实际上在管理着公司的日常事务？
· 控制权：谁在形式上管理公司事务？

典型的初创公司将所有权分配给创始人、员工和投资者。经营公司的管理人员和员工享有经营权。董事会，通常由创始人和投资者组成，行使控制权。

理论上，这种分工能够使公司运营顺利。所有权分配的优点在于可以吸引和回馈投资者和员工。有效的经营权可以激励创始人和员工并赋予他们权力——这意味着他们能完成工作。董事会的监督可以从更广泛的角度评价管理人员的计划。实际上，将不同的工作分配给不同的人是有效的，但是也增加了不团结的可能性。

要想了解不团结的极端情况，那就去美国车辆管理局（DMV）看看吧。假设你现在需要一张新的驾照，理论上，应该不难拿到，因为车辆管理局是个政府机构，而美国是个民主共和国。所有权力操之在“民”，人民选举政府代表为他们服务。如果你是公民，那么你就是车辆管理局的部分所有人，你选出的代表管理着它，因而你有权走进去，拿你需要的东西。

当然，事实并非如此。身为人民，我们虽然“拥有”车辆管理局的资源，但分到的所有权微不足道。管理车辆管理局的职员和小领导才享有他们微小权力真正的行使权。即使政府官员和立法机构对车辆管理局名义上拥有控制权，也不能改变什么。无论当选的官员采取什么行动，官僚机构都会因其惰性蹒跚踉跄。车辆管理局不对任何人负责，自然不必迎合所有人。你获取驾照的经历是轻松愉快，还是如梦魇般痛苦，完全取决于这些官僚。你可以尝试引用政治理论提醒他们你才是老板，但这不可能让你获得更好的服务。

大企业比车辆管理局做得好，但是仍然很容易出错，特别是在所有权和经营权之间会有抵触。像通用电气这种大公司的首席执行官，虽拥有公司的一些股份，但只是极小的份额。因此相比所有权，经营权方面的回报更能激励他自己。也就是不论公司的实际价值如何，只要发布良

好的季度报告，就足以让他维持高薪并乘坐公司的包机。即使他得到名义为“股东利益”的股票报酬，利益不一致的情况仍可能存在。如果以股票作为短期业绩的奖励，他就会降低成本，而不会投资一个能在遥远未来为所有股东创造更大价值的计划，因为他认为前者更有利可图，操作起来也容易得多。

不像企业巨头，早期的初创公司很小，因而创始人兼具所有权和经营权。初创公司的矛盾大多出现在所有权和控制权之间，即董事会的创始人和投资者之间。由于利益不同，潜在的冲突随着时间的推移会不断增加：董事会成员可能希望公司尽快上市，为公司赢利，而创始人则宁愿维持私有，拓展业务。

董事会，人越少越好。董事会越小，董事们越容易沟通，达成一致，并进行有效监督。然而，这种有效意味着在任何冲突中，小型董事会都可以赶管理层下台。这就是慎重选择董事至关重要的原因：董事会里的每个成员都是举足轻重的。一个问题董事就能使你痛苦不堪，甚至可能危及公司的未来发展。

三人董事会最为理想。除非你的公司已经上市，否则，董事会不要超过5个人。（政府规章明确规定上市公司董事会的规模要大些——平均为9个董事。）到目前为止，最糟糕的做法莫过于过分扩大董事会。看到非营利机构有几十个董事，外行人会认为： 这么多的成功人士投身于这个组织，它一定会运营得很好。事实上，大董事会根本不能进行有效监督，它仅仅为实际经营组织的独断专行的领导提供掩护。如果你希望摆脱董事会的控制，那就尽可能扩大其规模。如果你希望它高效运作，那就缩小其规模。

要么上车，要么下车

一般而言，你雇用的员工应该是全职的。而有时你不得不打破这一常规，比如，有时雇用外部律师和会计师是很合理的做法。然而，没有认股权或不是企业正式员工的人会从根本上与你产生分歧。对于利润，他们会倾向于短期收益，而不会帮助你在未来创造更多价值。这就是为什么外雇咨询师和兼职人员不可行的原因。即使是远程工作也应避免，因为每天不在相同的时间、相同的地点上班，同事之间就会产生分歧。当你决定是否要让某人加入董事会时，你只有两种选择。美国20世纪的

小说家肯·凯西说得对：要么上车，要么下车。

现金奖励不是王道

对全职人员，应该给予适当报酬。每当有企业家让我给他的公司投资时，我都会问他打算付给自己多少薪酬。公司做得越好，首席执行官的薪酬就越少——投资过数百家的初创公司，我发现这一点最为明确。任何情况下，有风险资本注入的初创企业的首席执行官，年薪都不应超过15万美元。他以前是否在谷歌赚更多钱，或者他是否有大额抵押贷款要偿还和高额私立学校学费要付，都不是重点。如果一个首席执行官的年薪为30万美元，那他就变成了政客而不是创始人。高薪会诱使他保持现状，维持目前的收入，而不是与其他人一起发现问题，积极解决问题。相比之下，低薪的首席执行官则致力于为公司创造更多价值。

首席执行官的低薪也为别人设定了标准。Box公司的首席执行官阿龙·利维曾特意给自己全公司最低的工资——他创办Box公司4年后，依然居住在距离公司总部两个街区的一居室公寓内，那里除了床垫外，没有其他家具。员工看到他把全部身心都扑在公司的发展上，都纷纷仿效。首席执行官不一定要以领取低薪来树立榜样，对薪酬设下最高上限也有相同的效果。只要薪酬数额适度，就等于对现金报酬设了有效上限。

现金报酬的魅力十足，它提供了纯粹的可选择性，也就是说，一旦你拿到手，想怎么花都可以。但是高额的现金报酬会让员工取走公司已有的价值，而不是投入时间为未来创造新的价值。现金红利比现金薪酬要好——它至少取决于工作完成的好坏。但即使是所谓的激励报酬，也鼓励了短期想法和价值掠夺。任何用现金支付的薪资都关乎现在，而非着眼未来。

股票报酬才能让员工全力以赴

初创公司不需要支付高薪，因为它们能提供更好的待遇：公司的部分所有权。股票是报酬的一种形式，它能有效引导人们在未来创造价值。

然而，对于鼓励员工奉献而非制造冲突的股票，你务必小心分配。

给每个人相同的份额是错误的：每个个体都有与众不同的才能与职责，还有完全不同的机会成本，因此从一开始等额分配就是武断的、不公平的。另一方面，一开始就给得不一样也是有失公允的。这一阶段的怨恨能毁掉一个公司，但是没有一种所有权分配方式能够完全避免怨恨。

随着越来越多的人加入公司，这个问题也变得越来越尖锐。早期的员工得到的股票较多，因为他们冒的风险大，但是后来的员工可能对公司的成败起着更关键的作用。1996年加入eBay的秘书领到的股票可能比1999年加入的行业资深高管多200倍。2005年为Facebook办公室墙壁涂鸦的画家得到的股票后来价值2亿美元，而2010年加入的天才工程师可能只有200万美元。由于分配所有权时很难达到绝对的公平，创始人需做好细节保密工作。给全公司发电邮，并且列出每个人的所有权份额，就像是在办公室里投了一枚核弹。

大多数人一点也不想要股票。在PayPal，我们曾经雇用了一个咨询师，他答应帮助我们开发业务，争取利润丰厚的交易。结果他唯一谈成的是自己5 000美元的日薪，而拒绝将认股权作为报酬。尽管也有新餐厅的厨师成为百万富翁的故事，但股票对人们的吸引力并不大，因为它不像现金那样具有很大的流动性，可以快速交易，而是与某一特定公司联系在一起。如果那家公司失败，股票就一文不值了。

恰恰是因为这些限制，股票才成为有力的工具。如果有人愿意拥有你公司的部分所有权，而不是现金工资，表明他愿意长期致力于增加公司的价值。股票虽然不是激励员工的最佳方法，却是创始人使公司保持团结一致的最好方法。

让创业延续

摇滚歌手鲍勃·迪伦曾说过，一个人不是忙着出生，就是忙着去死。如果他是对的，那么出生并不是一刹那的事，你可能要设法持续做些什么，至少这是一种有诗意的说法。而公司的建立确实只有一次，只有在刚建立时，才有机会制定规则，使大家团结一致，共同创造价值。

最有价值的公司始终鼓励发明创造，而这是开创阶段的典型特征。这使我想起另一种对于创业不太明显的第二层定义：只要公司创新，创业就还没结束，一旦创新停止，创业就结束了。如果创业时机正确，你

能做的远不止创立一个有价值的公司：你可以把握其未来的发展方向，使其向着创新的道路发展，而不是囿于已有的成功。你甚至可以使创业无限延续下去。

第10章
打造帮派文化

我们先来动动脑：理想的公司文化应该是什么样的？员工非常热爱工作，享受工作，不严守工作时间，无人着急下班。工作空间开放，环境舒适：豆袋椅、乒乓球多于文件柜。免费按摩、现场制作寿司，还有瑜伽课程使场面温馨。宠物也应该受到欢迎，或许员工的宠物猫狗也可以带来，和办公室的热带鱼一起作为公司的非官方吉祥物。

这样的画面有什么问题吗？其中一些是硅谷有名的夸张福利，却没有实质内涵，并不起作用。同样，雇用室内装潢师美化办公室、聘请人力资源顾问完善公司政策，抑或招聘品牌专家打磨广告语也无济于事。“公司文化”不能脱离公司本身而存在：　　无公司无文化，公司即文化。初创公司是肩负同一使命的一个团体，企业文化的好坏取决于内涵。

“PayPal黑帮”

我创建的第一个团队在硅谷以“PayPal黑帮”而著称，许多前同事一直以来互相帮助，开办、投资成功的技术公司。2002年，我们以15亿美元将PayPal卖给了eBay公司。这之后，埃隆·马斯克创立了太空探索技术公司，并与别人合办了特斯拉汽车公司；里德·霍夫曼与别人共同创立了领英公司；陈士骏、查德·赫尔利和贾维德·卡里姆共创办了YouTube视频网站；杰里米·斯托普尔曼和拉塞尔·西蒙斯成立了Yelp点评网站；戴维·萨克斯与其他投资人共创了Yammer企业社交网络服务公司；而我与别人合作创办了帕兰提尔公司。如今这7家公司市值均超过10亿美元。在PayPal，我们并未刻意营造办公环境，但整个团队和个人都做得极其出色，这样的文化足以超越原来的公司。

我们并非通过筛选简历然后雇用最优秀的人才来建立“PayPal黑帮”。我在纽约的一家律师事务所工作时，亲眼看到了这种方法带来的混

乱结果。与我合作的几个律师经营着一家不错的事务所，他们个个都很出色，但是他们之间的关系却异常淡薄。他们整天待在一起，但在办公室外却很少交流。为什么和一群互不喜欢的人一起工作呢？许多人会觉得为了赚钱，这是必要牺牲。但是，纯以专业的观点来看，就像自由球员因为交易而进出球队一样，这样的工作场合比彼此冷淡还糟糕，这甚至不够理智。时间是最宝贵的资产，将时间浪费在不能长久合作的人身上得不偿失。如果你不能在工作上建立持久的关系，那么你就浪费了时间——即使纯粹从财务的角度来看，也是如此。

从一开始，我就想让PayPal员工紧密团结，而不是出于事务关系待在一起。我认为较为牢固的关系不仅能使我们更加开心、更加高效地工作，而且能使我们的职业生涯更成功，即使不在PayPal，亦是如此。因此我们打算雇用真正喜欢团队合作的人。他们必须有才华，但更为重要的是，他们要由衷地喜欢与我们共事。这就是“PayPal黑帮”的开端。

提供不可替代的工作机会

招聘是每家公司的核心竞争力，不应该外包出去。你需要的员工应该不只是简历上看起来厉害的人，还要在入职后能与他人团结协作。最初来应聘的四五个人可能是被大额股份或高层职位吸引。除了这些显而易见的福利，更为重要的是你自己对这个问题的回答：为什么第20个员工要加入你的公司？

有才华的人不需要为你工作，因为他们有众多选择。你应该自问得再直截了当一些：为什么放弃去谷歌获取高薪和威望的机会，而去你的公司做第20位工程师呢？

以下是一些不好的回答：“因为你在这里拿到的公司认股权比其他地方的更值钱。”“因为你在这里能和世界上最聪明的人一起工作。”“因为你能帮助解决世界上最具挑战性的问题。”高价股票、聪明同事、具挑战性的问题有什么不对吗？没有，但每个公司都是这种相同的论调，因此这并不能使你独树一帜。千篇一律的话不能说明为什么应聘者要加入你的公司，而放弃其他的选择。

唯一的好答案必须针对你的公司量身定制，因此在本书里你找不到答案。但有两类好答案：一类是关于公司使命的，一类是关于团队的。

如果你能解释为什么公司使命激动人心，那么你就能吸引你需要的员工。不是解释工作的重要性，而是解释为什么你在做别人从未想过要做的重要事情。这是唯一能让你的理由变得独特的方法。在PayPal，如果你为创造虚拟货币来代替美元的想法而兴奋，那么我们愿意和你交谈，否则，你不适合这里。

然而，仅有重大使命是不够的。将来有可能成为员工的应聘者仍会质疑："我愿意和这些人共事吗？"因此，你还需要解释为什么你的公司适合他。如果你不能，可能他不是合适的人选。

总之，不要打福利待遇之战。奔着免费洗衣或宠物看护而来的人是不会成为你团队中一名合格成员的。你只需提供健康保险之类的基本福利，并许之其他公司无法提供的，即同优秀同事一道完成不可替代工作的机会。在薪酬福利上你可能比不上2014年的谷歌，但如果能就公司使命和团队给出好的回答，你便与1999年的谷歌站在同一高度。

每个员工都与众不同

从外面来看，你公司的每名员工都应该有同样与众不同的气质。不像美国东海岸的人们工作时都穿着相同的紧身牛仔裤或细条纹套装，芒廷维尤和帕洛阿尔托的年轻人工作时穿的是T恤。技术人员不在意穿着的看法已不是新闻，但是如果细看那些T恤，你会发现他们公司的标志——这是技术人员极其看重的。让初创公司员工与外人不同的就是T恤和卫衣上印着的公司标志。初创公司的工装涵盖了一个简单而重要的原则：你公司的每个员工都应该一样的与众不同——一致的标志说明了志趣相投的一群人积极投身于公司使命中。

马克斯·列夫琴是我在PayPal的合伙人，他认为初创公司早期要让员工尽可能个性相像。初创公司资源有限、团队较小。为了生存，它们必须快速高效地运转，如果大家世界观相同，则更容易做到这一点。初期的PayPal员工相处融洽，因为我们是同一类人。我们都喜欢科幻小说：《编码宝典》是必读之物，相比颂扬共产主义的《星际迷航》，我们更喜欢颂扬资本主义的《星球大战》。最为重要的是，我们都痴迷于创造由个人而非政府控制的数字货币。要保持公司的正常运转，员工的外貌和国籍并不重要，但他们必须同我们一样痴迷于数字货币。

每名员工只专注于一件事情

从内部来看，每个人分工明确，并因担负独特的工作而与众不同。

在初创公司分配任务时，你可以把它作为一个优化问题来对待，使人才与工作有效匹配。但即使你在某种程度上能够安排妥当，任何既定方案也会迅速失效。部分原因是初创公司发展迅速，因此个人角色不能长久不变。另外也因为工作分配不只关乎员工与工作之间的关系，同样也关乎员工之间的关系。

管理PayPal时，我做得最棒的事是让每个人只负责做一件事。每个人的工作都是独特的，且他们知道我只以此作为评判标准。我这样做的本意是简化管理，但是随后我注意到一个更深层的成果：界定角色可减少矛盾。公司里绝大多数矛盾是由同事竞争同一岗位引起的。由于初创公司初期的工作角色流动性大，所以面临很大的风险。消除竞争更易于建立长久的纯粹的工作关系以外的交情。除此之外，内部和谐是初创公司存活的关键。我们常常将初创公司的失败归咎于竞争体系中的强劲对手。但每个公司本身就是一个生态系统，派别冲突会使其无力应付外部威胁。内部冲突就像是自体免疫系统疾病，致死的原因可能是肺炎，而真正的死因却隐藏在内部，无法一眼看出来。

关于邪教和顾问

在关系最紧密的组织中，成员们长时间待在一起，他们忽视了家人、抛弃了周围世界。但是，他们拥有强烈的归属感，还可能悟得常人求之不得的神秘“真理”。这类组织我们称之为邪教。在外人看来，这种全身心的投入有些疯狂，部分原因是某些臭名昭著的邪教曾是杀人不眨眼的：吉姆·琼斯和查尔斯·曼森就没有好下场。

但是企业家应该严肃看待极度的投入。对工作的冷淡态度是员工心理健康出状况的标志吗？职业化的态度是唯一正常的态度吗？和邪教相对的另一极端是埃森哲之类的咨询公司：不仅缺少特定使命，而且公司内的每个顾问只是定期出入公司，与公司缺少长久的联系。

每个公司的文化都可以绘为线性图谱，见图10–1。

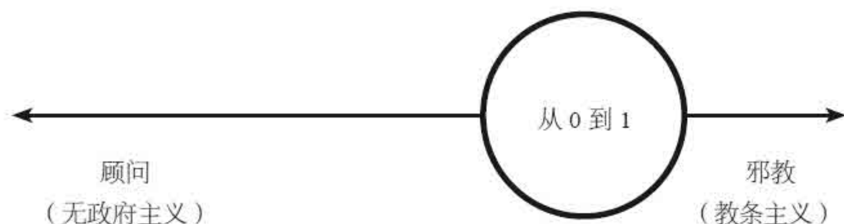


图10–1顾问与邪教的区别

最好的初创公司可能没有邪教那么极端。最大的区别是：邪教在重要问题上通常错得离谱，而成功的初创公司则对其他公司不理解的事有非常正确的看法。从顾问那里你是无法知道其中奥秘的，你也不必担心公司得不到传统专业人士的认可，被外人称为邪教，甚至是黑帮也不是件坏事。

第11章
顾客不会自动上门

尽管销售无处不在，多数人还是低估了其重要性，其中，硅谷给他们的评价更差。极客经典作品《银河系漫游指南》甚至将地球的创立归因于要对抗销售人员。因为地球即将被毁灭，人们被迫乘坐3艘巨舰撤离家园。思想家、领导人、成功人士坐上了A船，销售员和咨询师坐上了B船，工人和工匠坐上了C船。B船最先驶离，其乘客欢呼雀跃，却丝毫没有意识到自己是空欢喜一场，他们已经陷入圈套：A、C两船的人已经认为B船里的人没了用处，他们密谋弃之而去。最后，B船降落在地球。

销售在虚构世界里不足为道，而在现实世界中却极为重要。我们低估了推广（一个泛指各种产品销售的术语）的重要性，因为我们和A船、C船的人存在着同样的偏见：销售人员和其他“中间人”很碍事，优良产品应该在生产出来后直接被神奇地分销出去。电影《梦想之地》的构想在硅谷备受欢迎，工程师喜欢制造很酷的东西，而不是销售这些东西。但是顾客不会因为你生产了就来买。你必须设法让顾客来买，而要做到这一点，并不像看起来那么简单。

技术精英对阵销售人员

美国广告业的年收入为1 500亿美元，从业人数超过60万。而销售业的数字更为庞大，年收入为4 500亿美元。听说有320万美国人从事销售业，资深高管会认为该数字太小了，而工程师会深感困惑，发出叹息：如此多的销售人员在做什么呢？

在硅谷，技术精英质疑广告、营销和销售行业，因为这些似乎是肤浅荒谬的。但广告之所以重要是因为它确实有效，对技术精英管用，对你也管用。你或许会说你是个例外，没人能操控你的喜好，所以广告只对其他人管用。拒绝明显的推销术并不难，所以我们轻信自己能独立思考。但是广告不会立刻让你购买产品，而是为以后的购买埋下伏笔。没

有意识到广告影响力的人会受到双重欺骗。

技术精英习惯透明直白的方式。他们通过精通如计算机编程这样的专业技能来增值。在工程学界，解决方案不是奏效就是失效，所以要评估别人的工作相对容易，表象无关紧要。而销售则恰恰相反：他们精心设计活动来改变表象，但不修改实质内容。因此工程师觉得这种做法只是雕虫小技，甚至是极不诚实的。他们了解自己工作的辛苦，因而每当看见销售人员拿着电话与客户谈笑风生，或吃两个小时的午餐，就会认为这些销售员不务正业。事实正好相反，人们高估了科技与工程工作的难度，实在是因为这些领域的挑战显而易见。而销售人员在背后要付出很多才能使销售工作看起来容易进行，而这些往往被技术精英忽视。

销售是隐形的

销售人员都是演员：他们的第一要务是说服，而不是真诚。这就是为什么“销售人员”这个词带有贬义，为什么二手汽车商是不公正交易的代表的原因。但我们只嫌弃手法拙劣、别有用心的推销人员，即能力差的一类。销售能力所涵盖的范围很广：在新手、专家和大师中间还有许多级别，甚至还有超级大师。如果你对超级大师一无所知，不是因为你没有遇见他们，而是因为他们技术高超，不易察觉。《汤姆·索亚历险记》中的主角汤姆·索亚说服邻居小伙伴替他粉刷围栏——是大师级的举动。而让朋友们争相花钱帮他粉刷围栏是超级大师级的举动，他的朋友们都没他聪明。自从马克·吐温1876年写完这本书后，这种说服人们心甘情愿地花钱的销售手法也没有多大的变化。

和演戏一样，不露声色的销售最为有效。这解释了为什么从事推广工作的人——不管是销售、营销还是广告——其头衔与工作内容毫不相关。推销广告的人被称为“业务经理”，推销客户的人被称为“业务开发”，推销公司的人被称为“投资银行家”，推销自己的人被称为“政客”。这些称谓的改换大有道理：没有人愿意被提醒自己正在被推销。

各行各业均用推销能力来区分胜利之星和落败之人。在华尔街，新手从强调专业技术的“分析师”做起，但是他的目标是成为交易员。律师以专业资格为傲，但是律师事务所是由能招揽到大客户的高手经营的。即使是靠学术成就享有威望的大学教授，也会羡慕能呼风唤雨的自我推销者。关于历史和英语的学术观点不会因为知识水准高而大受欢迎。甚

至基础物理学的研究日程和癌症研究的未来趋势也是游说的结果。即使是企业人士也低估了推销的重要性，根本原因在于，各个领域各个层面合力掩盖了这一点，让我们察觉不到世界正是由推销驱动的。

工程师的梦想是生产足够优良、“可以自销”的产品。但是这样描述实际产品的人是在撒谎：他不是异想天开（自欺欺人），就是正在设法推销某种东西（而这会造成自相矛盾）。与此截然不同的商业旧谈提醒我们，“最好的产品未必会常常获胜”。经济学家将此归因于“路径依赖”：不管质量如何，特定历史环境决定了哪种产品广受欢迎。这不假，但这并不是说我们当今使用的操作系统和我们打字的键盘布局仅仅是随机胜出。将推销作为产品设计中必不可少的因素更为妥当。你发明了新产品却没有有效的方式推销，那么你的生意将很难做下去——无论你的产品质量有多好。

如何销售产品

即使产品没有差异，高超的销售和推销自身也可以形成垄断，反之则不行。不管产品如何优良——即使它们可以轻松融入人们已有的习惯中，使试用过的人一见倾心，也必须要有完善的推广计划作为后盾。

有效推广的界限可以从两个指标判定。在与客户保持联系期间，从每个客户那里赚取的平均总净利（客户生命期价值，CLV）必须超过赢得新客户的平均成本（客户获取成本，CAC）。总之，产品售价越高，销售成本越高——销售成本也越有意义。不同推广方法的比较如图11–1所示。

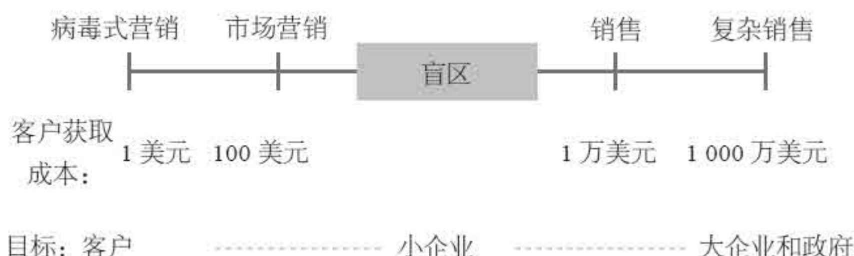


图11–1不同销售方法的客户获取成本

复杂销售

如果你的平均销售额在七位数或七位数以上，那么每笔交易的每个细节均需要密切关注。你可能需要数月才能与客户建立恰当的关系，用一两年才能达成一笔交易。随后你要在安装阶段跟进，并在交易达成后对产品提供长期的售后服务。这很难做到，但是这种“复杂销售”是销售高价产品的不二之法。

太空探索技术公司证明了复杂销售的可行性。在开办火箭初创公司的几年内，埃隆·马斯克说服美国航空航天局签订了10亿美元的合同，用太空探索技术公司新设计的飞船取代了退役的航天飞机。大额交易中政治实力和技术创新同等重要，因此这实属不易。太空探索技术公司雇用了3 000多员工，绝大多数在加利福尼亚州。传统的美国航天航空业人员超过50万人，遍及美国50个州。毫不意外，国会议员不想让联邦基金流入其家乡以外的地方，但是，因为复杂销售只需每年成交几笔，所以埃隆·马斯克这样的超级销售大师可以将时间花在最关键的人物身上——甚至去克服政治惰性。

没有“专职销售员”的复杂销售效果最佳。我和法学院同学亚历克斯·卡普合办的数据分析公司帕兰提尔，并没有专门聘请销售人员。相反，作为首席执行官的亚历克斯一个月有25天在约见客户或潜在客户的路上。我们的交易额从100万到1亿美元不等。这么大的订单，客户通常不想和销售副总谈，而是要直接和首席执行官谈判。

采用复杂销售模式的公司如果10年内年增长率达到50% 或100%，那么就能成功。这对于创业家梦想中的病毒式增长来说似乎有些缓慢。你可能期盼顾客一获悉产品优良，你的营收就可以增长10倍，但这种事情几乎从未有过。好的企业销售策略是从小做起，这是必然的：新客户可能愿意成为你的最大客户，但是他们很少愿意与你签订远远超出你以往订单金额的大订单。一旦你积累了一群使用你产品的参考客户群，你就可以开始进行长期有序的工作，争取更大的订单。

人员销售

大多销售不是典型的复杂销售：平均交易额为1万到10万美元，而且首席执行官不必亲力亲为地包揽所有的销售。这种销售的挑战不在于特定生意的做法，而在于如何建立起流程，让精悍的销售团队尽可能地向广大客户推销产品。

2008年，Box公司开发出了安全便捷地存储数据的云服务。但是人们不知道他们需要这样的产品——因为云计算尚未盛行。那年夏天，布莱克受雇，成为Box的第三位销售人员，协助改善这一状况。从有严重文件共享问题的小部分客户开始，Box的销售代表与每个客户公司越来越多的用户建立了联系。2009年，布莱克将一个小的Box账户卖给了斯坦福睡眠诊所，因为那里的研究员需要更方便、更安全地存储实验数据的记录。如今斯坦福大学为每个在校生和教职工提供了斯坦福Box账户，而且，斯坦福医院也使用Box系统。如果Box一开始就基于整个学校的企业解决方案，直接去找校长洽谈，那么它将一无所获。复杂销售会让Box成为初创公司失败的案例，被人遗忘；而人员销售让它成为市值数十亿美元的胜者。

有时产品本身就是一种推销。ZocDoc是创始人基金投资的一家公司，帮助人们在线查找并预约医生。公司每月收取医生几百美元以加入公司网络。由于平均交易额为数千美元，ZocDoc需要大量销售人员，为此公司成立了一个内部招募团队，专门负责此项工作。针对医生进行的销售不仅带来收入，同时医生数量的增加也使产品对顾客来说更有价值（而且顾客越多，吸引的医生也越多）。每月已有500多万人使用该项服务，如果再继续扩大规模，让大多数执业医师参与其中，那么它将成为美国医保行业的基础性公用事业。

销售的盲区

在人员销售（要求有销售员）和传统广告（不要求有销售员）之间有盲区。假如你开发了一个帮助便利店老板追踪存货、管理订购的软件，可是这样一个价值1 000美元左右的产品，并没有完善的销售渠道和有购买意向的小企业对接。即使你有清晰的价值定位，又怎么才能让人们了解呢？广告要么范围太广（没有专门针对便利店老板的特定电视频道），要么效率太低（在《便利店新闻》上登广告不足以说服便利店老板每年花费1 000美元）。该产品需要人员销售，但是从产品定价来看，你恐怕没有钱派销售员与每个潜在客户洽谈。这就是为什么如此多的中小企业并不使用大企业习以为常的方式的原因。并不是说小企业老板异常落伍，或者没有好的途径，而是因为销售有个隐形的瓶颈。

市场营销和广告

市场营销和广告对有广泛吸引力却缺少病毒式推广方法的低价产品

极为有效。宝洁公司（P&G）无力支付销售员上门推销洗衣液的费用（宝洁公司却雇用销售员与连锁杂货店和大型零售商沟通，因为与这些客户的一单生意意味着10万瓶一加仑洗衣液的售卖）。为接触终端用户，消费性产品公司不得不投放电视广告、在报纸上印优惠券、精心设计包装盒以博眼球。

广告对初创公司也奏效，但只有在客户获取成本和客户生命期价值在任何其他推广渠道都不经济的情况下才奏效。想想电商初创公司沃比派克（Warby Parker)，该公司在线设计并销售有度数的时尚眼镜，而并没有和眼镜零售商签约代销产品。每副眼镜100美元起售，因此假设每个客户一生中购买几副眼镜，那么公司的客户生命期价值只有几百美元，也就没有必要派销售人员去洽谈每笔交易，但另一方面，100美元的实体产品又不会像病毒一般流行开来。因此沃比派克公司通过策划广告活动和投放独特的电视广告，在数百万顾客面前展示物美价廉的选择。公司官网上直言，“电视是一个巨大的扩音器”，当你只能负担几十美元来赢取新客户时，你就需要尽力找到最大的扩音器。

所有企业家都羡慕影响深远的广告活动，但是初创公司应该抵制住和大公司进行广告竞争的诱惑，不要陷入无休止的竞赛中，看谁的广告最令人难忘，或谁的公关噱头最精彩，这是经验之谈。在PayPal，我们聘请了在《星际迷航》中饰演斯科蒂的詹姆斯·杜汉做我们的官方代言人。发布为掌上电脑（PalmPilot）设计的第一款软件时，我们召开了记者发布会，让大家来听詹姆斯说：“我的职业生涯都是传送人，这是第一次传送钱。”这次活动真是一大败笔，出席发布会的少数记者对此都毫无反应。我们都是技术精英，因此认为作为总工程师的斯科蒂比剧中的船长柯克讲话更有权威。（就像是销售员，柯克总爱在一些奇怪地点现身卖弄，等待工程师帮助其脱离因其自身错误陷入的困境。）但我们错了：Priceline.com（全球最大的在线旅游服务商）安排威廉·夏特纳（扮演柯克的演员）出演了著名的电视系列广告，效果不错。不过那时Priceline已是业界翘楚。早期的初创公司无法与大公司的广告预算相匹敌，请不起柯克船长。

病毒式营销

如果产品的核心功能可以鼓励用户邀请其他朋友成为用户，那么这个产品才能进行病毒式营销。这是Facebook和PayPal快速增长的原因：每次只要有人与朋友分享或付款，他们自然而然会邀请更多的人加入。

这不仅消耗低而且速度快。如果每个新用户再邀请一个以上的用户，你就能实现指数级增长的链式反应。理想的病毒式营销循环应该尽可能的快捷无阻。有趣的YouTube视频或网络热点很快就能有上百万的点击量，是因为其极短的循环周期：人们看见小猫，感受到温馨，几秒内就发送给朋友。

在PayPal，我们最初的用户基础是24个人，都是PayPal员工。通过打广告吸引顾客成本太高。但是，通过直接付钱给注册用户，再让利给用户使其邀请伙伴注册，我们快速成长起来。这项策略每个顾客的获取成本是20美元，但带来了每天7%　　的涨幅，意味着每10天用户就能翻番。4~5个月后，我们就有成千上万的用户。通过提供转账服务，收取小额手续费，我们利用切实可行的机会打造了一个一流的公司，收到的手续费最终大大超过客户获取成本。

谁最先占领有病毒式营销前景的细分市场，谁就能成为整个市场的定局者。在PayPal我们不是随意增加客户，而是要最先赢得最有价值的客户。邮件支付系统最明显的细分市场是数百万的移民，他们仍然使用西联银行给家里汇钱。我们的产品简单方便，但是这群用户的使用频率太低。我们需要资金流转更快的更小的利基市场——我们在eBay的“超级卖家”（PowerSellers）找到了，这些专业供应商通过eBay的拍卖市场在线销售货物，共有2万人。大多数卖家每天都会达成数笔交易，而且买进卖出的数量也相当，这意味着有持续不断的支付流。由于eBay自己解决支付问题的方案糟糕透顶，这些卖家就成为我们产品极度热情的早期使用者。一旦PayPal占领了这一细分市场，成为eBay的支付平台，PayPal就打遍天下无敌手了。

销售的幂次法则

不管做什么生意，上述方法中都有一个最为有效，那就是产品销售的幂次法则。这对大多数企业家来说是反直觉的，他们总以为销售策略越多越好，但是大杂烩式的方法——雇用几个销售员，在杂志上登广告，并且尝试增加一些产品的后续功能，使其能够呈病毒式增长——并不起作用。多数公司没有一条有效的销售渠道，导致它们失败的最主要的原因，不是产品差，而是糟糕的销售。如果你有一条有效的销售渠道，你就能成功。如果你尝试了多种销售渠道，却没有一个有效，那你就等着关门吧。

销售给客户以外的人

公司需要推销的不只是产品，你还必须向员工和投资者推销你的公司。好产品不需要推销这句谎话有个“人力资源”的版本：“我们公司很好，人们争相加入。”还有一个筹资版本：“我们公司非常好，投资者纷纷登门投钱。”一窝蜂和争先恐后的形容很生动，除非有精细的招聘计划和深层次的推销，不然这种情况不会发生。

把公司推销给媒体是推销给其他人的必要前提。出于本能，技术精英不相信媒体，常常犯忽视媒体的错误。但就像你不会期待仅仅靠产品的外在优点而没有使用任何推广策略人们就会购买优质产品，你也不会认为没有使用公关策略人们就会欣赏你的公司。即使因为你有病毒式营销策略，而不需要媒体曝光来赢得顾客，媒体也会帮助你吸引投资者和员工。任何值得雇用的潜在员工都会先了解公司，他上网找到了公司的哪些信息，对你公司的成功至关重要。

你就是销售员

技术精英希望可以忽视销售，把销售人员都放逐到其他星球。我们都认为自己才是做决定的人，销售对我们没有用处，但这不是真的。每个人都有产品需要销售——不论是员工、创始人还是投资者。即使你的公司仅仅由你和电脑组成，也是如此。环视四周，如果没有看到销售员，那么你就是。

第12章
人类和机器

随着成熟产业日渐萧条，信息技术因迅猛发展而成为科技的代名词。超过15亿人利用便携式装置及时获取信息。如今，人们的智能手机已比指引宇航员登月时的计算机的处理速度快上千倍。如果摩尔定律继续适用，今后的计算机会更加强大。

计算机在我们曾认为专属于人类的活动中也有足够能力打败人类。1997年，IBM公司的深蓝打败了世界象棋冠军加里·卡斯帕罗夫。2011年，智力竞赛节目《危险边缘》（Jeopardy!）的最佳选手肯·詹宁斯败给IBM的沃森电脑。谷歌自动驾驶汽车已行驶在加州大道上。虽然知名赛车手小戴尔·恩哈特并未感受到机器的威胁，可是英国《卫报》为全球数百万受雇于人的司机和出租车司机担心，自动驾驶汽车“会带来下一波失业浪潮”。

每个人都期待未来的计算机能干更多的事情，多到有些人怀疑：30年后，人类自己还有什么可做的事情吗？风险资本家马克·安德森斩钉截铁地宣称：“软件正在吞噬整个世界。”而其同行安迪·凯斯勒在解释提高生产力的最佳途径是“摆脱人类”时，却显得很高兴。《福布斯》则显得忧心忡忡，向读者提出了如下问题：机器会取代你吗？

未来主义者似乎期待肯定的回答。勒德分子[3]则害怕被机器取代，宁可全面停止开发新技术。双方都未质疑好的计算机必然取代人工这一前提。然而，这个前提是错误的：计算机是辅助人类的工具，而非替代物。未来几十年，最具价值的产业还是由创业家建立，他们发展计算机是增强人类的能力，而不是淘汰人类。

全球化vs. 科技

15年前，美国人担心来自墨西哥的廉价劳动力的竞争，这讲得通，

因为任何人都可能被其他人替代。今天人们再次听见罗斯·佩罗所说的“巨大吮吸声”，这次循声追溯到的不是提华纳的廉价工厂，而是得克萨斯州的服务器群。美国人害怕将在不远的未来出现的技术，因为他们认为这是过去几年全球化的重演。但现在情形已大不相同：人们会为工作和资源角逐，而计算机不会。

全球化意味着替代

佩罗就国外竞争提出警告时，小布什和比尔·克林顿在鼓吹自由贸易：每个人在工作上都有其专长，所以从理论上讲，只要人们按照其自身优势发展其专长，并以此互相交易，经济就会使财富最大化。可是实际上，至少对许多工人来说自由贸易的成效并不是那么明显。相对优势差异巨大时，贸易利益最大，但是全球愿意从事低薪重复工作的人比比皆是。

人们不仅竞争工作岗位，也竞争相同的资源。美国人在低价购买从中国进口的玩具和纺织品的同时，需要以更高的价格购买汽油，因为数百万中国车主也开始参与到对汽油的竞争中。不管是在上海吃鱼翅，还是在圣地亚哥吃鱼肉玉米饼，人们都需要食物，都需要房屋。人们也不只满足于温饱——随着全球化的推进，人们的需求会不断增加。既然数亿中国农民最终达到了温饱水平，他们自然希望多吃点儿肉，少吃点儿粮食。上层社会的欲望更是惊人的一致：从圣彼得堡到平壤的寡头都喜爱水晶香槟。

科技意味着补充

现在想想来自计算机而非人类的竞争前景。供给方面，计算机和人类之间的区别远大于人与人之间的区别：人类和机器所擅长的工作存在着本质上的差异。人类有意识，擅长在复杂情境下制订计划、做出决策，但不擅长大量数据的处理。计算机则恰恰相反，擅长高效的数据处理，却做不出人类很轻松就能做出的基本判断。

为了了解差异的程度，让我们来看一下谷歌的另一个人机替代项目。2012年，谷歌的一台超级计算机扫描了1 000万张YouTube视频缩略图后，能够识别出猫，其准确率达到75%，上了报纸的头条新闻。这看似不可思议——但4岁小孩儿就可以轻而易举地做到。最便宜的笔记本电脑可以击败最聪明的数学家，但即使拥有16 000个中央处理器的超

级计算机也不能和小孩儿在其他方面相抗衡，二者之间不只是一个比另一个强大的问题，而是具有本质上的差异。

人类和机器之间的显著差别意味着，和计算机合作得到的成果远高于与人交易得到的成果。正如我们不和家畜、灯具做交易一样，我们也不和计算机做交易。重点是：计算机是工具，不是竞争对手。

需求方面的差别更大。不像工业化国家的人，计算机不渴望奢华大餐，不追求法国卡普费拉的海景别墅；它们需要的只是微不足道的电量，它们甚至不够聪明来提出要求。我们开发新的计算机技术来解决问题，这意味着我们拥有了一个超级专业的伙伴为我们提供高效的服务，却不和我们争夺资源。准确地说，科技是在这个全球化的世界中逃避竞争的唯一方式。虽然计算机越来越强大，但它们不能取代人类：它们只起补充作用（见表12–1）。

表12–1全球化与科技的不同

	（劳动力）供给	（资源）需求
全球化（其他人）	替代：“世界是平的。”	消费者竞争相同的资源
科技（更强大的计算机）	绝大多数起补充作用	机器不会提出需求：所有价值流向人类

人机互补之于企业

人类与计算机的互补不仅仅是宏观事实，而且是创立伟大事业的途径。在PayPal的经历使我明白了这一点。2000年年中，我们成功度过网络公司的破产危机，并快速增长，但仍面临一个巨大难题：每月都因信用卡诈骗损失上千万美元。每分钟处理成百上千笔交易，因此不可能一一检查——任何质量控制团队都达不到这种速度。

因此我们做了任何工程师团队都会做的事情：采用自动化技术找到解决方案。首先，马克斯·列夫琴组建了数学家精英团队来仔细研究欺诈性交易。然后利用研究结果，编写自动识别软件，实时取消欺诈交易。但这一措施很快就失效了，因为一两个小时后，窃贼就发现了，他们改变了策略。我们的对手适应性很强，而我们的软件反应缓慢。

诈骗犯虽然躲过了我们的自动检测算法，但我们发现，他们不能轻易骗过人类分析师。因此马克斯带领工程师用混合策略重写了软件：程序将可疑的交易标记在设计好的用户界面上，然后人工审核其合法性。多亏了这个混合系统，我们抓住了那个吹嘘自己无人能敌的俄罗斯窃贼，所以我们给这套系统起了个俄罗斯的名字——“Igor”。而且，有了这套系统，我们在2002第一季度扭亏为盈（而2001年的每季度我们还损失2 930万美元）。美国联邦调查局来问我们是否愿意出借Igor，以协助他们侦测金融犯罪。这让马克斯自诩为“网络密探福尔摩斯”，他也的确是。

这种人机结合的做法让PayPal得以在商界立足，成百上千的小商家才愿意通过网络收款来发展壮大。没有人机结合的解决方案，就不会有这些成果——虽然多数人对它一无所知。

2002年出售PayPal后，我依然在人机结合上下功夫：　人机结合比单打独斗效果显著，那么在此核心基础上可建立什么有价值的事业呢？第二年，我和斯坦福大学的老同学亚历克斯·卡普、软件工程师斯蒂芬·科恩动了创办公司的念头：利用PayPal安全认证系统的人机复合模式来辨识恐怖分子和金融诈骗。我们知道美国联邦调查局兴趣正浓，于是2004年我们共同创办了帕兰提尔公司，一个帮助人们从不同信息来源提取有用信息的软件公司，到2014年，帕兰提尔公司的销售额已达到10亿美元。《福布斯》称帕兰提尔的软件是“杀手软件”，因为谣传它帮助美国政府找到了奥萨马·本·拉登。

对于操作细节，我无可奉告，但可以说仅凭人类智慧或计算机，并不足以保证我们的安全。美国两个最大的情报机构使用的方法截然不同：中央情报局倾向于用人，而国家安全局倾向于使用计算机。中央情报局的分析师要排除的干扰太多，很难识别严重的威胁。国家安全局的计算机处理数据的能力很强，但机器自己不能鉴别是否有人在策划恐怖行动。帕兰提尔致力于克服这两种缺陷：运用帕兰提尔的软件分析政府提供的数据（比如，也门极端主义教士的通话记录、与恐怖活动关联的

银行账户），然后标记出可疑活动，供训练有素的分析师审核。

除了帮助查找恐怖分子，使用帕兰提尔的软件，分析师还可预测阿富汗的叛乱分子放置爆炸装置的地点；起诉引人注目的内幕交易案件；打击全球最大的儿童色情团伙；支持疾病控制预防中心对抗食源性疾病的爆发；通过先进的诈骗检测软件，可以使商业银行和政府每年减少上亿美元的损失。

先进的软件为此提供了可能性，但更为重要的是人类分析师、检察官、科学家、金融专家，没有他们的积极参与，软件毫无用处。

想想如今专家的工作内容。律师必须用不同方式讲述棘手问题的解决方案——依据委托人、对方律师、法官等谈话对象的改变，变换说辞。医生要有能力与非专家的普通病人沟通诊疗结果。好老师也不只是精通自己教授的学科知识，他们还必须了解如何根据学生的兴趣和学习方式调整教学方法。计算机或许可以执行部分任务，但不能有效加以整合。法律、医疗、教育领域的先进技术不能替代专家，只能帮助专家做得更好。

这正是领英公司协助招聘专员做的事。领英在2003年创立时，既没有征求招聘专员的意见，以找到需要改进的地方，也没有编写完全替换招聘专员的软件。招聘工作一半是侦探工作一半是推销工作，招聘专员需要仔细审核应聘者经历、评估其动机和适应能力、说服最优秀的人才加入团队。让计算机高效地完成所有工作是不可能的，因此领英从改变招聘专员的工作方式入手。现在，超过97% 的招聘专员使用领英的网络，运用其强大的搜索过滤功能筛选应聘者，该网也为数亿个使用它来管理个人品牌的专家创造了价值。如果领英公司只是用技术取代招聘专员，那么它不会形成今天的规模。

对计算机科学的认识

为什么如此多的人忽视与计算机互补的力量？这要从学校教育谈起。软件工程师致力于开发取代人力的项目，这是他们的职责所在。学者通过专业研究扬名立万，他们的主要目标是发表论文，而发表意味着尊重特定学科的界限。对计算机科学家来说，则意味着让人类的功能减少到只限于完成特殊任务，而计算机经训练后可将各项任务一一完成。

在当今计算机科学最前沿，“机器学习能力”这一词语激起了机器代

替人类的幻想，其宣扬者似乎相信只要输入足够的训练资料，计算机就可以执行任何任务。网飞公司（Netflix，网络影视光盘租赁公司）和亚马逊的用户亲身体验了计算机学习的效果：两家公司都依据消费者浏览及购买的历史，运用特定算法来推荐产品。输入的数据越多，得到的建议就越好。谷歌翻译也是如此，它支持80种语言的翻译，虽然粗糙，但勉强可用，这并不是软件懂得语言，而是它能对巨大语料库的文本进行统计分析，提取句型。

另一个体现机器会取代人类的倾向的流行语是“大数据”。如今的公司对数据情有独钟，它们错误地认为数据越多，能创造的价值就越多。但大数据通常都是沉默的资料，计算机能找到人类没有注意到的模式，但无法比较不同资料来源整理出来的模式，也不能用这些资料解释人类复杂的行为。可行的见解只有人类分析师（或者说那种只存在于科幻小说中的人工智能）才能给出。

我们痴迷于大数据仅仅是因为觉得科技很奇特。我们为计算机单独取得的一些小成就而惊叹，却忽视了人类在计算机的辅助下取得的巨大进步，因为人类的参与淡化了其神秘性。沃森、深蓝电脑和越来越厉害的算法虽然很酷，但未来最有价值的公司肯定不是靠计算机单独解决问题，而是关注计算机如何才能帮助人类解决难题。

聪明的计算机：是敌，还是友

计算机运算的未来充满了未知。像Siri（苹果手机语言助理）和沃森这些预示着未来趋势的越来越高明的机器人智能，越来越普及；一旦计算机能回答我们的所有问题，它们就可能会问，为什么它们要完全屈从于我们？

替代派思维的逻辑终点是“强大的人工智能”：计算机使得人类在每个重要领域黯然失色。当然，勒德分子被这种可能性吓坏了。这甚至让未来学家也心神不宁，因为还不确定强大的人工智能会拯救人类还是会毁灭人类。技术应该增加人类对自然的控制力，减少人类生活中的偶然性；建造聪慧过人的计算机一定是利弊参半。强大的人工智能就像宇宙彩票：我们赢了，得到理想国；我们输了，被天网（Skynet）取代。

但即使强大的人工智能不是不可预测的谜团，而有真实存在的可

能，那个时代也不会很快到来：被计算机取代是22世纪人类该担忧的问题。对遥远未来的不确定的恐惧不应阻止我们现在制订明确的计划。勒德分子认为我们不应该制造未来可能取代人类的计算机，狂热的未来学家则持相反的观点。这两种观点相互排斥，但不能代表所有的观点：在这两个极端之间还有巨大的空间，未来几十年，理智的人可以建设美好的世界。我们在计算机使用上的创新，不仅能够帮助人类做好已有工作，还能帮助人类做到之前不可想象的事情。

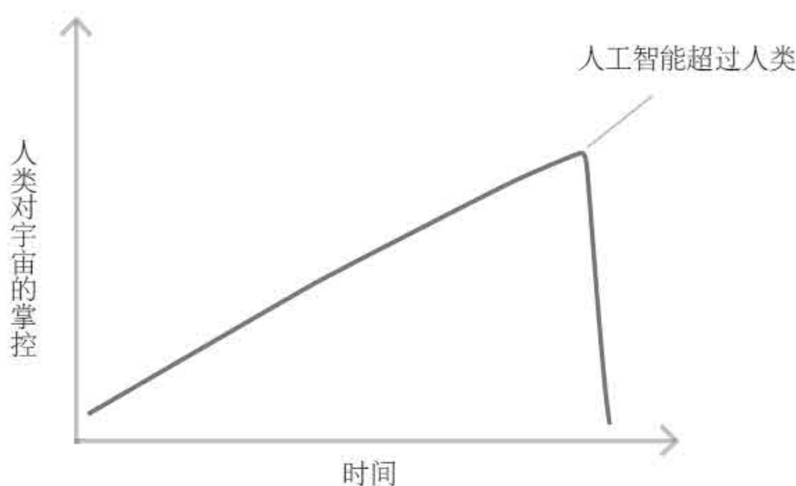


图**12–1**强大的人工智能的未来发展

---

[3] 勒德分子是19世纪英国工业革命时期因为机器代替了人力而失业的技术工人。现在引申为持有反机械化以及反自动化观点的人。——编者注

第13章 绿色能源与特斯拉

21世纪初，人们一致认为接下来的大事件是清洁技术。这必然如此：因为在北京，雾霾非常严重，建筑物间的能见度很低——连呼吸都威胁着健康。孟加拉国，遭受着含砷井水的侵害，《纽约时报》称之为"史上最大的集体中毒事件"。在美国，艾琳和卡特里娜飓风被认为是全球变暖灾难来临的预兆，美国前副总统戈尔呼吁我们解决这些问题：局面如同大战在即一般紧急，必须马上付诸行动。人们开始忙碌起来，企业家们开办了成千上万的清洁技术公司，投资者投入了500多亿美元。清洁世界的探索由此开始。

但这些投资徒劳无功。我们创造出一个巨大的清洁技术泡沫，而非健康有益的世界。美国太阳能板生产商Solyndra（索林卓）公司倒闭成为最知名的绿色幽魂，但多数清洁技术公司遭遇了相同的结局——仅2012年一年倒闭破产或申请破产保护的太阳能制造商就有40多家。新能源公司的主要指标表明了泡沫正在快速破灭（见图13–1）。

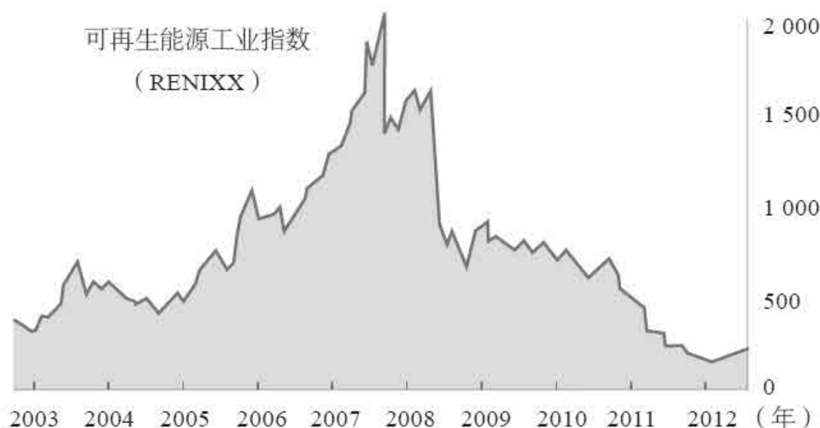


图13–1清洁技术泡沫

为什么清洁技术惨遭失败？保守派认为他们已经知道了答案：一旦绿色能源成为政府要务，整个产业就一定会被扭曲。但过去有理由（现在也同样有理由）使能源成为重中之重。清洁技术失败的实际情况远比政府失灵复杂得多，也重要得多。多数能源公司折戟是因为至少忽略了以下7个问题之一，而这些问题是每个公司必须回答的：

1. 工程问题：

你的技术具有突破性，而不仅仅是稍有改进吗？

2. 时机问题：

现在开创事业，时机合适吗？

3. 垄断问题：

开创之初，是在一个小市场抢占大份额吗？

4. 人员问题：

你有合适的团队吗？

5. 销售问题：

除了创造产品，你有没有办法销售产品？

6. 持久问题：

未来10年或20年，你能保住自己的市场地位吗？

7. 秘密问题：

你有没有找到一个其他人没有发现的独特机会？

我们之前已经讨论过这些因素。无论从事哪个行业，成功的企业规划都必须解决这些问题。若你不能给出好的答案，便会厄运连连，最终公司倒闭。若7个问题你都能解决好，那你一定会获得成功。即使只解决好五六个问题，你也能取得成功。然而，清洁技术泡沫的明显问题在于清洁技术类初创公司创办时没有回答好上述任何一个问题——这意味着期待奇迹的出现。

很难确切解释某一清洁技术公司失败的缘由，因为几乎所有的公司都犯了几个严重的错误。而任何一个错误都足以毁掉公司，所以值得仔细回顾其失败的原因。

工程问题

优秀的技术公司，其拥有的专有技术应该比最相近的技术高一个数量级。但清洁技术公司的产品鲜有两倍的改进，更别说10倍了。有时，它们的产品其实比原有产品还要糟糕。Solyndra公司开发了一种新型的圆柱形太阳能电池，但是圆柱形电池的效用只有扁平电池的1/π——它们接受不到足够的直射阳光。公司试图通过镜子反射更多的阳光到面板底部来弥补这一缺陷，但很难挽回糟糕的开局。

公司必须力争做到10倍的改进，稍有改进对终端用户来说就是毫无改进。假设你开发了新的风力涡轮机，比现有技术的效率高20%——这是实验室数据——乍一听很好，但实验数据还要扣除新产品在实际市场中面临的生产成本以及风险。而且即使你的产品确实给顾客带来20% 的改进，由于人们习惯了夸大其词的广告宣传，销售该产品时，你也一定会受到质疑。只有10倍的改进，你的产品才能给客户带来明显的优势。

时机问题

清洁技术公司的企业家努力工作，以说服自己他们的时代已然到来。SpectraWatt的首席执行官安德鲁·威尔逊2008年宣布建立新公司时，表明“太阳能产业就像是20世纪70年代末的微处理器，还有很多有待解决和改善的地方”。后半句是对的，但是关于微处理器的类比却错得离谱。自从1970年第一台微处理器问世，计算技术不仅是飞速发展，而是呈指数级发展。表13–1是英特尔早期产品的开发史，就呈现出这样的

进展。

表13–1英特尔早期产品的开发史

代	处理器型号	年份
4比特	4004	1971
8比特	8008	1972
16比特	8086	1978
32比特	iAPX 432	1981

相比之下，1954年贝尔实验室发明的第一块硅太阳能电池，比威尔逊发布新闻稿的时间早了半个多世纪。相差的这几十年间，光电的转换效能虽有进展但速度缓慢：贝尔的第一块太阳能电池只有6% 的转换效能，当今的晶体硅电池和现代薄膜电池在此领域都未能超过25% 的转换效能。在2000年年中，还没有工程技术的发展能够预示新的飞跃即将到来。进入缓慢发展的市场是不错的策略，但是只有你有明确可行的计划来抢夺市场才行。那些失败的清洁技术公司显然毫无准备。

垄断问题

2006年，技术投资家、亿万富翁约翰·杜尔宣称：“绿色（科技）是新的红、白、蓝。”（红、白、蓝为美国国旗的颜色，开发绿色能源为爱国表现。）他这句话应该以代表流血牺牲的“红色”结束。正如杜尔自己所说：“如果网络市场的规模是10亿美元级别，那么能源市场的规模就是万亿美元级别。”他未提及这个巨大的万亿市场还意味着残酷无情、血腥残忍的竞争。其他人不断对杜尔的观点进行附和：仅21世纪的前10年，我就听过几十个清洁技术公司的企业家怀着难以置信的乐观态度用精美的PPT展示这个万亿市场看似真实的故事——好像这是好事一样。

清洁技术公司的高管们强调能源市场很大，足以满足所有的进入者，但是每个人都认为自己的公司自有优势。2006年，太阳能制造公司MiaSolé 的首席执行官戴夫·皮尔斯面对国会小组时，承认自己的公司仅仅是为数不多的“非常强大的”初创公司之一，这些公司全部致力于特种薄膜太阳能电池的开发。而几分钟后，皮尔斯大胆预言MiaSolé 将在一年内成为“全球最大的薄膜太阳能电池生产商”。这一预言并未实现，而且也不可能对他们有所帮助：薄膜电池只是众多太阳能电池的一种。只有某种技术极为高效地解决了某一特定问题，消费者才会有所关注。如果你不能就垄断小市场拿出独特的解决方案，就无法摆脱恶性竞争。这

就是发生在MiaSolé 公司身上的事情，2013年MiaSolé 被收购时，成交价为几亿美元，比当初投资人投入的金额还少。

夸大独特性并不能解决垄断问题。假设你经营一家太阳能公司，成功地安装了成百上千的太阳能电池板系统，其总产能为100兆瓦。由于整个美国的太阳能总产能为950兆瓦，你自身就占有10.53% 的市场份额。祝贺你，你可以告诉自己：你是个玩家了（见图13–2）。

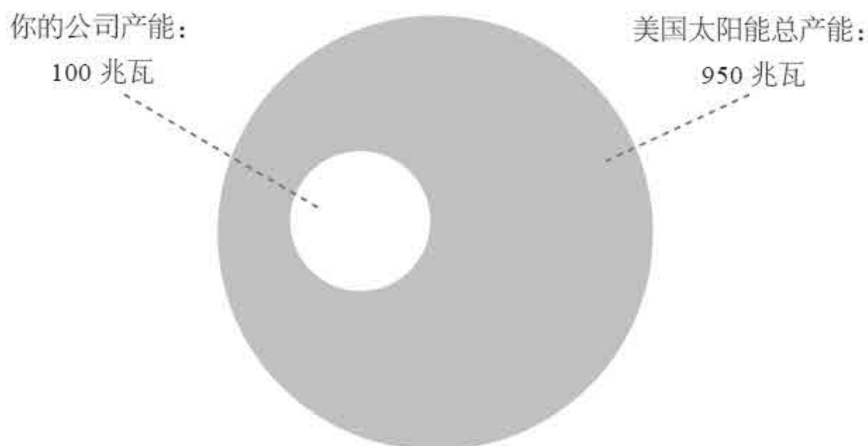


图13–2你在美国太阳能市场中的地位

如果美国太阳能市场不是合适的市场会怎样呢？合适的市场是总产能为18千兆瓦的全球太阳能市场会怎样呢？你的100兆瓦现在变成了很小的份额：突然你的市场占有率还不到1%（见图13–3）。

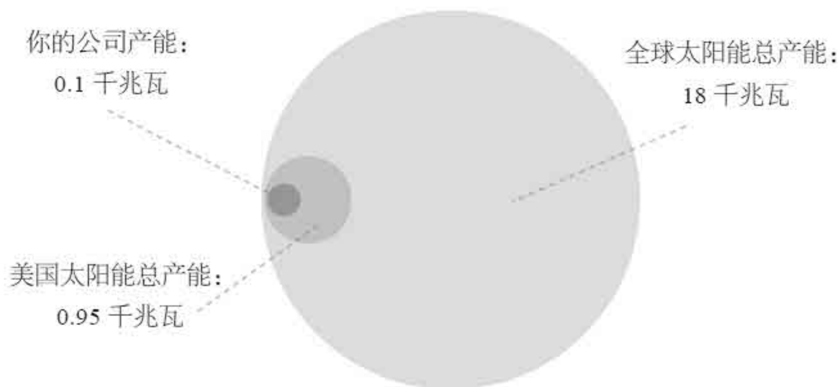


图13–3你在全球太阳能市场的地位

如果恰当的比较标准不是全球太阳能市场，而是整个再生能源市场又会怎样呢？全球再生能源市场的总产能是420千兆瓦，你的市场份额跌落到了0.02%。相较于全球全部能源的总产能15 000千兆瓦，你的100兆瓦仅仅是沧海一粟（见图13–4）。

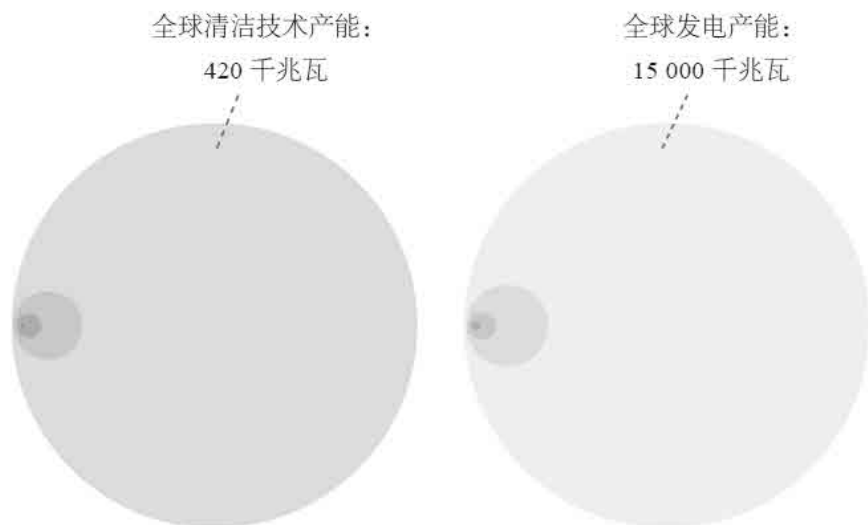


图13–4你在全球能源市场的地位

清洁技术公司的企业家对市场的认识简直是无药可救的混乱。他们故意把市场形容得比较小，所以看起来有所区分，但又反过来要求基于利润可能丰厚的巨大市场来对其进行估值。但你无法垄断一个用修辞虚构出来的小市场，而大市场又竞争激烈，不容易脱颖而出。大多数的清洁技术公司创始人如果在帕洛阿尔托开办新的英式餐厅，境况可能会比现在好得多。

人员问题

能源问题属于工程问题，因此你可能以为工程技术人员在经营清洁技术公司。你错了，失败的公司是由非技术人员经营的。这些销售型高管们擅长募集资金、拿到政府补贴，但他们拙于创造顾客愿意购买的产品。

在创始人基金公司，我们看到这样的情况。最明显的线索是衣着：清洁技术公司的高管们西装革履地到处跑。这是一个危险信号，因为真

正的技术人员穿T恤和牛仔裤。由此我们设定了一个基本规则：排除那些创始人西装革履地参加销售会议的公司。如果我们花时间来仔细评估每个公司的技术，或许我们能避免不良投资。但是团队洞见——绝不给首席执行官西装革履的技术公司投资——让我们更快地明白了真相。最佳销售总是深藏不露。擅长销售的首席执行官没有什么不对，但如果他的确看起来像销售员，那么他很可能拙于销售，更不擅长技术问题。

销售问题

清洁技术公司全力迎合政府和投资者，却忽略了消费者。它们吃过苦头才明白现实跟实验室不一样：销售和物流至少和产品本身一样重要。

问问以色列电动汽车初创公司Better Place就知道，它在2007~2012年筹集并花费了8亿多美元，打造电动汽车的可更换电池组和充电站。该公司力求“创造绿色可替代技术，减少对高污染运输技术的依赖”。它确实说到做到——至少卖出了1 000辆汽车，这是申请破产前的销售量。能售出这么多，也算是一大成就，因为这些车很难被客户接受。

首先，你并不能确定你买的究竟是什么。因为Better Place从雷诺公司买进箱式轿车，然后改装上电池组和电动机。所以，你是在买电动雷诺车，还是Better Place的电动车？无论怎样，你决定买车时，还有一大堆麻烦事要做。第一是要取得Better Place的核准。为此，你需要证明住所离Better Place的电池更换站足够近，并保证按照可预测的路线行进。如果通过这一关，你还要签署为汽车充电的充电协议。然后，你才能开始学习在路上停下来更换电池的方法。

Better Place认为其技术本身就可以打开销售渠道，因此没有认真去推销其产品。反思公司的失败，一位沮丧的顾客问道：“为什么特拉维夫市没有展示价值16万谢克尔的丰田普瑞斯的广告牌，并放上这辆车的照片，且强调此车型4年充电需16万谢克尔？”不过他仍然买了一辆，和大部分人不同，他是“无论如何都会一直开这种车”的爱好者。但很遗憾，他开不了了，因为Better Place董事会于2013年仅以1 200万美元变卖公司资产时宣称：“我们成功地攻克了技术难关，而未能跨越其他障碍。”

持久问题

每个企业家都应该计划做自己特定市场的坚守者。一开始就要先自问：10年、20年后世界会是什么样的？我的公司如何才能与之相适应？

很少有清洁技术公司能给出好答案，结果它们的结局相似。2011年申请破产前的几个月，常青太阳能公司（Evergreen Solar）对关掉美国某分工厂的决定做出了解释：

> 中国的太阳能制造商获得了政府和财政的大力支持……尽管我们的产品成本……已低于原计划水准，也低于多数西方制造商，但仍然高于中国的低成本竞争对手。

但是直到2012年，“指责中国”的声音才响成一片。美国能源部支持的盛产太阳能公司（Abound Solar）在谈到其破产申请时，指责“中国太阳能电池板的侵略性定价行为使得早期的初创公司很难……在现有市场条件下发展”。太阳能电池板制造商能源转换设备公司（Energy Conversion Devices）在2012年破产时，不仅仅在发布会上指责中国，而且针对中国3个主要的太阳能制造商提起诉讼，索赔9.5亿美元——同年后期，Solyndra公司的破产管理人以企图垄断、勾结以及掠夺性定价为由起诉了这3家公司。但是中国制造商的竞争真的难以预料吗？清洁技术公司的企业家应该先解决好持久问题并自问：怎么才能阻止中国抢走我们的生意？若没有答案，那么结局可想而知。

除了没有预料到生产相同绿色产品的竞争者外，清洁技术公司对整个能源市场的设想也被误导了。该行业建立在化石燃料已日暮西山，而液压破碎法（获取天然气的方法）还不成熟的基础上。2000年，美国只有1.7% 的天然气来自于用液压破碎法开采的页岩气。5年后，该数据攀升至4.1%。然而，清洁技术公司没人认真对待这一趋势：可再生能源是前进的唯一道路，化石燃料未来不可能更加便宜或更加洁净。事实却并非如此。到2013年，页岩气占美国天然气的34%，2008年天然气价格下降了70% 多，摧毁了多数可再生能源的商业模式。液压破碎法可能也不是持久的能源解决方案，但它足以摧毁未能预料到其出现的清洁技术公司。

秘密问题

所有的清洁技术公司都用“我们需要一个清洁的世界”这一传统真理来证明自己的价值。它们自欺欺人地认为社会对可替代能源势不可当的需求，意味着各种清洁技术公司巨大的商机。想想2006年以前，关于太阳能的这种乐观看法是如何的盛行。那年，布什总统预言“太阳能屋顶能使美国家庭自己发电”。投资者和清洁技术业者比尔·格罗斯声称“太阳能潜力无限”。太阳能制造商Solaria当时的首席执行官苏维·夏尔马承认虽然投资太阳能产业“有淘金的热情，也确实有金子——或者说阳光”，但是匆匆追赶潮流使许多太阳能电池板公司——Q-Cells公司、常青太阳能公司、SpectraWatt公司，还有格罗斯自己的能源创新公司（Energy Innovations）——迅速从光明的开端走向破产（这里只列举了少数几个例子）。每个失败者都运用被普遍认可的观念来描述自己的璀璨未来。但是伟大企业是构筑在秘密之上，这是它们取得成功的独特原因，而别人对此却一无所知。

公益创业的神话

清洁技术公司不只想追求多数企业定义的成功。清洁技术泡沫还是“公益创业”史上最大的风潮，也是最大的失败。这种行善的经商之道源于认为营利企业和非营利组织截然相反的想法：　企业有很大的影响力，但受获利动机的控制；非营利组织追求公共利益，却是更大经济体中的弱势玩家。公益创业旨在结合两者精华，并“借由做好事以促成功”，但通常两方面都做不到，最终以失败而告终。

将社会和经济目标混同，起不到任何作用。而“社会”一词的歧义就更成问题了：如果某事“就社会而言是好的”，那么它是对社会好呢，还是社会认为它是好的？不管是哪种好，好到能够赢得所有人喝彩的必然是很传统的共识，比如有关绿色能源的一般看法。

阻碍进步的不是企业的贪婪与非营利组织的善良之间的差异，而是做一样的事。企业往往互相效仿，非营利组织优先推动的事情也都相同。清洁技术公司揭示出了这个结果：几百种毫无差异的产品都是在同一个过于宽泛的目标下生产出来的。

做些与众不同的事情才是真正有益于社会，也是企业通过垄断新市

场赢利的方式。最好的项目可能是人们忽视的项目，或没有大肆宣扬的项目；最好的问题是无人尝试解决的问题。

特斯拉如何脱颖而出？

在过去10年间建立、如今依旧欣欣向荣的清洁技术公司屈指可数，特斯拉就是其中之一。该公司对清洁科技这一社会热潮驾驭得比其他公司要好，它成功解决了如下7个问题，因此其成功对我们颇有教益：



Solyndra公司首席执行官
布莱恩 · 哈里森



特斯拉汽车公司首席执行官
埃隆 · 马斯克

图13–5清洁技术的输家与赢家

技术。特斯拉的技术很先进，其他汽车公司都依赖于它：戴姆勒采用特斯拉的电池组，奔驰采用特斯拉的动力系统，丰田采用特斯拉的发动机。通用汽车公司甚至组建了特别小组追踪特斯拉的动向。但是特斯拉的巨大技术成就不是单个的零件或组件，而是将许多组件融合为优良产品的能力。特斯拉S型轿车，从车头到车尾设计得都很优雅，它不是只把所有零件组合起来而已：《消费者报告》对它的评价是有史以来最高的，《机车潮流》和《环球车谈》杂志称其为2013年度风云汽车。

时机。2009年，根据大环境很容易推测出政府会继续支持清洁技术公司：“绿色工作”是政府要务，联邦基金早已指定要拨款，国会也看似要通过碳排放总量管制与碳交易方面的法案。当其他人认为巨额补贴将不断流入时，特斯拉首席执行官埃隆·马斯克看到的却是千载难逢的机会。2010年1月，也就是Solyndra在奥巴马执政期间爆出问题，并使补贴问题政治化的一年半以前，特斯拉成功地从美国能源局贷款4.65亿美元。在2000年年中，近5亿美元的资助是不可想象的，就算是现在也是不可想象的，而特斯拉抓住了那一稍纵即逝的时机。

垄断。特斯拉是从掌控小的次级市场起家的，即高端电动跑车市场。从2008年第一辆电动敞篷跑车（Roadster）下线，特斯拉的销量只有3 000台，但是按每台10.9万美元来算，就是个不小的数字。从小做起使特斯拉能够进行必要的研发，制造价格稍低的S型汽车，如今特斯拉依然拥有豪华电动轿车市场。2013年，特斯拉轿车销售量超过2万台，现在正处于扩大市场的关键时期。

团队。特斯拉的首席执行官是很棒的工程师，也是杰出的销售人员，因此，他建立的团队两者都很擅长，也就没什么可惊讶的了。埃隆如此描述他的员工：“进入特斯拉，如同你选择进入特种部队。进入普通军队也很好，但在特斯拉工作，你就选择了接受挑战。”

销售。多数公司低估了销售，但特斯拉认真对待，它拥有自己完整的销售链。其他汽车公司依赖于独立的代理商，就像福特和现代虽然制造汽车，却依赖别人销售汽车。而特斯拉在自己的店里销售、维修自己的汽车。这种做法让特斯拉的先期成本高于传统的代理商，但是长远来看，它能掌控客户体验，强化特斯拉品牌，为公司节省资金。

持久。特斯拉有先行一步的优势，而且比其他公司发展更快——这也就意味着其领先地位在未来几年将会扩大。成为别人梦寐以求的品牌极为清楚地表明特斯拉已经有所突破：买车是人们一生中做出的重大购买决定之一，所以要赢得客户信任实属不易。不像其他汽车公司，特斯拉的创始人依然掌管着公司，因此公司发展的速度不会很快就慢下来。

秘密。特斯拉明白，在清洁技术领域里是时尚在激发关注。富人尤其想要显示出够“绿”，即使这意味着要驾驶四四方方的普瑞斯或笨拙的本田音赛特。想到有生态意识的电影明星也拥有这样的车，车主会觉得

很酷。所以特斯拉决定制造使车主看起来酷酷的汽车，莱昂纳多·迪卡普里奥甚至将他的普瑞斯换成了昂贵的（看似昂贵的）特斯拉电动跑车Roadster。普通的清洁技术公司围绕差异化进行竞争时，特斯拉则围绕如下秘密打造出独特品牌：清洁技术与其说是环保必需的技术，不如说是一种社会现象。

能源2.0

特斯拉的成功证明清洁技术的发展并没有问题。隐藏其后的大概念也没错：世界的确需要新能源。能源是主要资源，因为它关乎如何生存、如何建筑房屋、如何得到我们需要的东西使生活舒适。大多数国家的人梦想生活得和今天的美国人一样舒适，但除非开发新科技，否则全球化会带来越来越多严峻的能源挑战。世界上已经没有足够的能源来供人类重复旧技术，或者重新分配，以达到繁荣。

清洁技术给人们提供了一种对能源的未来保持乐观的方式。当无比乐观的投资者基于绿色能源的一般看法，将钱投给缺少独特经营计划的清洁技术公司时，泡沫就出现了。将21世纪最初10年可再生能源公司的市值标示出来，再对照纳斯达克（NASDAQ）10年前网络泡沫期间的涨跌，你能看到相同的走势（见图13–6）。

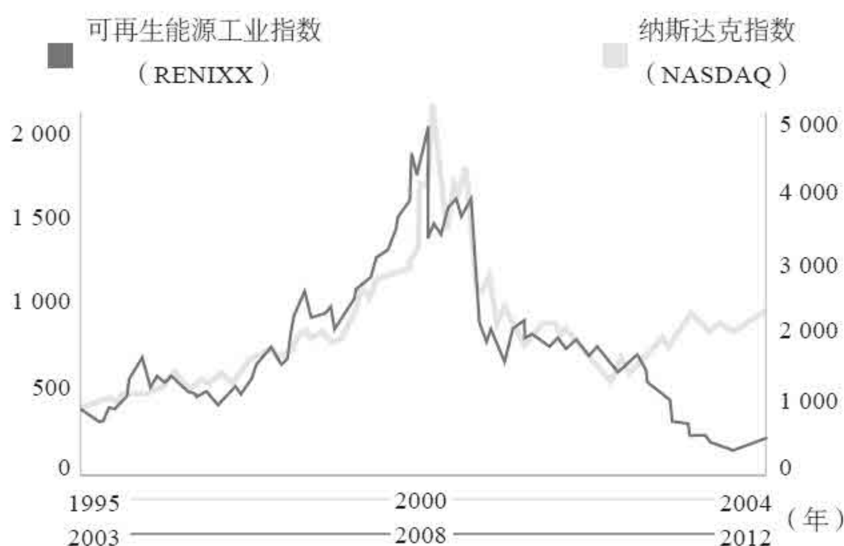


图13–6清洁技术泡沫与网络泡沫相似

20世纪90年代人们都认为：网络会兴盛起来。但太多的网络公司持有这一相同观点而无独到见解。企业家只有从微观入手提出自己的计划，才能从宏观的见解中获益。清洁技术公司面临相同的难题：无论能源如何稀缺，只有对特定问题拿出最佳方案的公司才能赢利。还没有哪个产业能重要到只要参与其中就能建立卓越的企业。

网络技术泡沫比清洁泡沫更大，泡沫破灭后造成的损失也更令人痛心。但是90年代人的梦想最终被证明是对的，而对网络将彻底改变出版业、零售业及日常生活持怀疑态度的人，在2001年看似有先见之明，今天却显得愚蠢可笑。Web 2.0初创公司能够在网络公司的残骸上成功兴起，能源初创公司能否像它们一样，在清洁技术公司折戟后成功建立？对资源解决方案的总体需求依然存在，但是有价值的公司必须从找到利基市场并占有小市场起步。Facebook起初只是针对一个大学校园提供服务，然后才推广到其他学校，乃至全球。找到能源解决方案的小型市场并不容易——你可以致力于改变偏远岛屿以柴油为能源的现状，或者为敌对地区的军事设施进行快速部署建立模块化反应堆。看似矛盾的是，想要建立能源2.0公司，企业家面临的挑战首先是找到小型市场。

第14章
创始人的悖论

PayPal的六个创始人中有四个在高中时期造过炸弹。当时，其中的五个人仅有23岁，甚至更年轻。四个人不是在美国本土出生的，其中三人来自社会主义国家或前社会主义国家：潘宇来自中国，卢克·诺塞克来自波兰，马克斯·列夫琴来自乌克兰。当时在那些国家制造炸弹可不是小孩子该做的。

我们六个被视为怪胎。我和卢克的第一次交谈是关于他为什么要签约参加人体冷冻的实验，即人死后将尸体冷冻，并期待未来医学进步可以起死回生。马克斯自称无国籍，而且以此为傲，苏联解体，他们全家来到美国，其家人处于外交尴尬境地。拉斯·西蒙斯原以停在公园里的拖车为家，后来进入伊利诺伊州的理工学校。只有肯·霍威利有着美国孩子的优渥童年：他是PayPal唯一的鹰级童子军。但是肯的同学认为他加入我们是疯狂的，况且薪水只有聘用他的那家大银行的1/3。所以他也并不完全正常。



由左至右分别为肯·霍威利、马克斯·列夫琴、潘宇、拉斯·西蒙斯、彼得·蒂尔、卢克·诺塞克
图**14–1 1999**年的**PayPal**团队

所有的创始人都特立独行吗？或者我们只记住或夸大了创始人身上那些最独特的地方？更重要的是，创始人身上哪些个人特质是帮助他们成功的？本章将讨论为何由特立独行的人领导公司比普通的经理领导公司更为有力，同时也更为危险。

特立独行的个性是驱动公司进步的引擎

有些人强壮，有些人虚弱，有些人天赋异禀，有些人愚笨无知，但大多数人处于两个极端之间。画出人们所处的位置，就可以看见一条钟形曲线（见图14–2）。

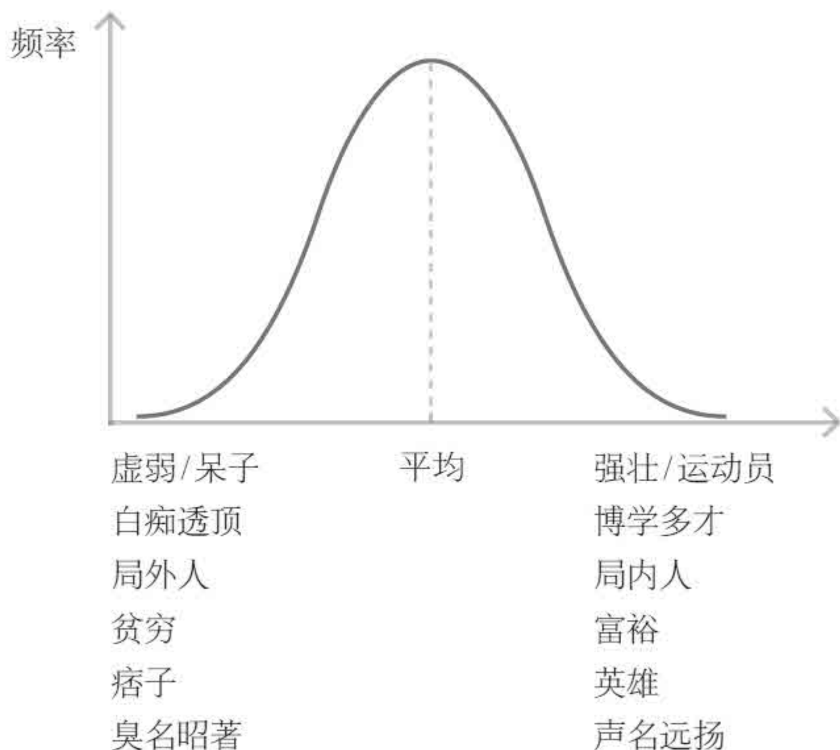


图14–2特质的常态分布

由于众多的创始人看似拥有极端特质，你也许会猜测表现创始人特质的曲线分布图的两个尾端会宽一些，因为两端的人多（见图14–3）。

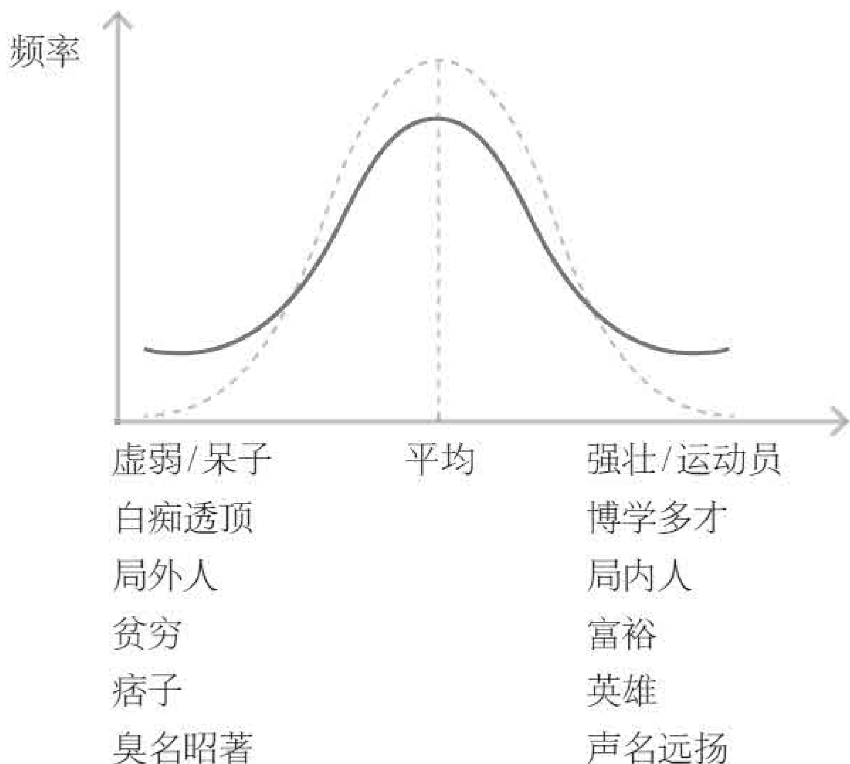


图14–3大家以为的创始人的特质分布

但那并未捕捉到创始人最为奇特的一面。通常，我们认为对立的特质互相排斥，例如，一个人不可能既贫穷又富有，但这常常发生在创始人身上：初创公司的首席执行官名义上是百万富翁，手里却没有现金。他们有时愚不可及，有时魅力四射。几乎所有成功的企业家既是局内人又是局外人。当他们成功时，外界对他们褒贬不一。如果把创始人的特质以曲线展示，出现的是与常态分布完全相反的倒钟形曲线（见图14–4）。

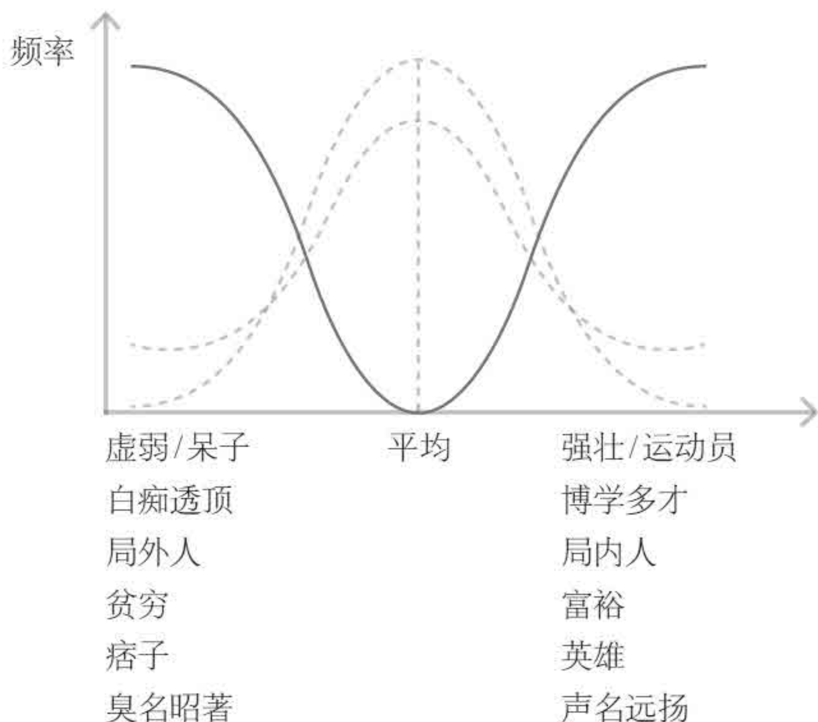


图14–4创始人特质分布图

这种奇特极端的特质组合从何而来呢？可能天生具有（天然的），或从环境中获得（后天的）。但是，创始人事实上并不像他们所表现的那么极端。或许他们巧妙地夸大了某种特质？或者可能是其他人夸大了他们的特质？这些影响可能会同时显现，而且不管何时显现，相互之间都会彼此强化。循环开始于不同寻常之人，最终这些人会表现得更加非比寻常（见图14–5）。

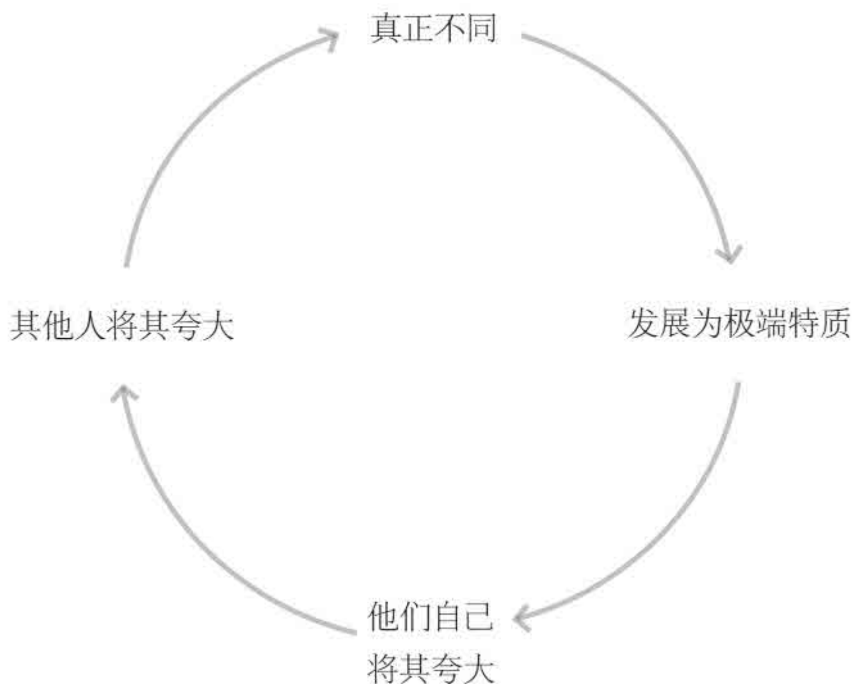


图14–5创始人极端特质的来源

比如维珍集团的创始人，亿万富翁理查德·布兰森爵士，他是天生的商人：16岁时他首次创业，年仅22岁时创立了维珍唱片公司（Virgin Records）。但他的其他特色——比如特有的狮子般的浓密长发——就不那么自然，有人怀疑他并非天生如此。布兰森的其他极端特质养成之时（和衣着暴露的超模一起玩儿“风筝冲浪”是公关策略吗？还是只是寻欢作乐？抑或是一举两得？），媒体迫不及待地开始推崇他为“维珍之王”、“不容置疑的公关之王”、“品牌之王”以及“沙漠和天空之王”。当维珍大西洋航空为乘客提供含冰饮料（冰块形似布兰森头像）时，他成了“冰块之王”。



图14–6公关之王理查德·布兰森

难道布兰森只是普通商人，只不过恰巧有优秀的公关团队帮助才被媒体追捧吗？或者他本身就是天生的品牌天才，并赢得了记者关注（因为他很擅长操控记者）？很难说清楚，或许两者兼有吧。

另一个例子是肖恩·帕克。他从极端的局外人身份——罪犯开始。肖恩高中时是小心谨慎的黑客，但是他父亲认为16岁的肖恩在电脑上浪费的时间太多了，所以有一天他拿走了肖恩的键盘。因此肖恩无法退出登录，而被联邦调查局发现，很快联邦探员逮捕了他。

肖恩轻易脱身，因为他是未成年人。如果说有什么影响，那就是这个小插曲鼓励了他。三年后，他与人合作创办了纳普斯特公司。这一点对点文件共享服务公司在第一年就赢得了数以千万计的用户，成了有史以来成长最快的公司之一。但是唱片公司联合提起诉讼，联邦法官下令关闭了纳普斯特公司，它只维持了20个月。在中心兜兜转转之后，肖恩重新做回局外人。

然后Facebook出现了。2004年肖恩和马克·扎克伯格相遇，他帮助马克洽谈了Facebook的首笔融资，并成为该公司的创始人兼总裁。2005年，他因被指控吸毒而辞职，这虽然让他名声受损，但同时也更受关注。贾斯汀·汀布莱克在电影《社交网络》中扮演了肖恩，剧中的肖恩被刻画成一个极为冷酷的美国人。虽然贾斯汀·汀布莱克声名更大，但是他

造访硅谷时，人们却会问他是不是肖恩·帕克。

世界上最为著名的人许多都是创业者——他们不见得创立企业，但是每个名人都在建立并培养自己的个人品牌。比如Lady Gaga是最具影响力的当代人物之一。但这真的是她吗？她的本名不是秘密，但是几乎无人知晓或者说没人在意。她着装奇特，若是其他人穿上同样的服装会被当成精神病患者。Lady Gaga使人相信她“生来如此”——与她的第二张专辑和最佳单曲同名。但没人天生长得像个僵尸，头上还有两个特角，因此，Lady Gaga必定是个自我创造的神话。那么哪类人会这样装扮自己呢？当然是不同寻常的人。因而Lady Gaga或许确实生来如此吧。



肖恩 · 帕克



Lady Gaga

图14–7特立独行的个人品牌

王者从何而来

极端的创业者形象在人类世界里早就出现了。经典神话里这样的人物比比皆是。俄狄浦斯就是典型的既为局内人又为局外人的例子：他是弃婴，颠沛流离到陌生国土，但同时他又是一位英明的国王，聪明机智，破解了斯芬克斯之谜。

罗穆卢斯和雷穆斯出身高贵，却被遗弃。他们发现自己的皇族血统后，决定建一座城池，但对选址问题他们意见不一。雷穆斯跨越罗穆卢斯确定的罗马城边界时，罗穆卢斯杀了雷穆斯，以儆效尤，“这样以后就没人敢越城池半步了”。罗穆卢斯既是立法者，又是犯法者；既是违法的罪犯，又是缔造罗马的国王。罗穆卢斯既是局内人，又是局外人，在这一点上他是自相矛盾的。

普通人不会像俄狄浦斯，也不会像罗穆卢斯。但不论这些人在真实生活中是什么样，神话版本只记住了他们的极端特质。为什么在古代文化中，铭记非比寻常之人如此重要呢？

声名远扬之人与臭名昭著之人组成了大众情感宣泄的通道： 他们因成功而被赞美，因灾难而被指责。远古社会面临一个最重要的基本问题：如果无法解决冲突，社会就会四分五裂。因此，当瘟疫、灾难、暴力斗争威胁和平宁静时，将骂名转嫁到所有人一致赞同的替罪羊身上对社会是有益的。

谁是合适的替罪羊？和创业者一样，替罪羊也是极端而又矛盾的人。一方面，替罪羊必须弱小，无力保护自己不受伤害；另一方面，作为能承受指责平息冲突的人，他又是社会中最强大的一员。

行刑前，人们像供奉神一样供奉替罪羊。阿兹特克人认为这些受害者是神仙下凡，他们要为之献祭。被杀害前的短暂时间里，替罪羊享受着锦衣玉食。这是君主制的根本：国王是人世间的神，每个神都是被谋害的国王。或许现代国王只是能够给自己延缓行刑的替罪羊。

美国王族

说到“美国王族”，应该就是名人吧。我们会将这个称号给予我们最喜爱的明星：埃尔维斯·普雷斯利是摇滚之王，迈克尔·杰克逊是流行乐之王，布兰妮·斯皮尔斯是流行乐公主。



摇滚之王
埃尔维斯 · 普雷斯利



流行乐之王
迈克尔 · 杰克逊



流行乐公主
布兰妮 · 斯皮尔斯

图14–8美国王族

他们一直享有这些称号，除非他们已名不副实。埃尔维斯在20世纪70年代时开始自毁，身体发胖，在卫生间里孤独离世。今天，其模仿者均大腹便便，而非细瘦精干。迈克尔·杰克逊从备受欢迎的童星变成了性格怪异、厌恶自己肤色、嗜毒成瘾的人，全世界都对其案件审理的细节

津津乐道。布兰妮的故事最为戏剧化。她一举成名，少女时期就被捧为巨星。之后所有的事情都脱离了轨道：曝光的光头形象、暴食节食的丑闻、备受关注的孩子抚养权案件。她总是这样疯癫吗？还是因为媒体关注了她？或者她想借此炒作？

有些陨落的明星，死亡会给他们带来重生。许多著名音乐家死于27岁——例如摇滚女星詹尼斯·乔普林、吉他大师吉米·亨德里克斯、大门乐队主唱吉姆·莫里森、涅槃乐队主唱科特·柯本，这些“27俱乐部”成员因为死亡而被人们永远铭记。2011年加入该俱乐部之前，英国著名R&B歌手艾米·怀恩豪斯唱道：“他们想让我戒毒，我说，‘不，不，不’。”或许戒毒不够有魅力，因为它阻碍了通往永恒的道路。也许想要成为永远的摇滚之神，唯一的方法就是英年早逝。



前摇滚之王
埃尔维斯 · 普雷斯利



前流行乐之王
迈克尔 · 杰克逊



前流行乐公主
布兰妮 · 斯皮尔斯

图14–9变调的美国王族



詹尼斯 · 乔普林



吉姆 · 莫里森



科特 · 柯本



艾米 · 怀恩豪斯

图14–10英年早逝反而被人永远铭记的明星

我们就像对待名人一样，崇拜或贬低科技界创业者。霍华德·休斯从轰轰烈烈到隐居世外，算得上20世纪最富传奇色彩的科技创业者。他出生富有，却喜欢工程甚于奢侈品。11岁时，他建造了休斯敦第一台无线电发射机，一年后，他造出了该市第一台摩托车。30岁时，他制作的9部商业电影均在好莱坞处于技术前沿时取得成功。但使休斯更著名的还是他的航空生涯，他设计飞机，生产飞机，驾驶飞机。休斯在最高航

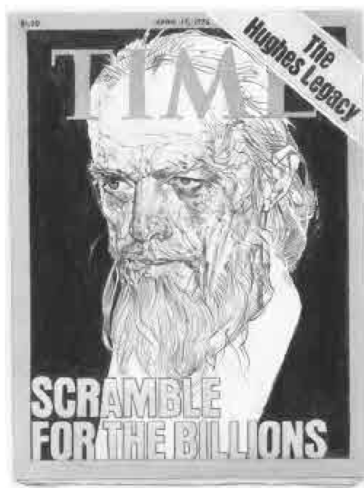
速、最快跨洲飞行、最快环球飞行方面创造了世界纪录。

休斯喜欢飞得比别人高。他喜欢提醒别人自己只是个凡人，而不是希腊的神——这是凡人想和神媲美时的言论。他的律师曾在法庭上称："休斯不是一个能以常人标准衡量的人。"律师收人钱财、替人美言，但《纽约时报》称："从法官到陪审团，对此言人人赞同。"1939年他因航空成就被授予国会金质奖章，但他甚至没有去领奖——几年后，总统杜鲁门在白宫发现该奖章，并将其邮寄给休斯。

休斯的陨落始于1946年，当时他遭遇了第三次也是最严重的一次飞机失事。如果那时他去世了，将会流芳百世，成为美国史上最时尚、最成功的人士之一。但他活下来了——九死一生。他患上了强迫症，对止痛药上瘾，淡出公众视线，在自我强加的孤独隐居中度过了生命里的最后30年。休斯以前特意有些疯狂的时候，很少有人愿意打扰他这种疯狂的人。但当他有意的疯狂行为转变成真正的疯狂生活时，我们对他就会生出怜悯和唏嘘。



创业家霍华德·休斯



疯子霍华德·休斯

图14–11创业家变疯子

最近，比尔·盖茨证明了被高度关注的成功可以带来高度集中的攻击。盖茨具备典型的创始人特质：他既是笨手笨脚的书呆子式的大学辍学生，一个局外人，又是全球最富有的局内人。他刻意选择怪异的眼镜以装扮得与众不同吗？还是由于无药可救的愚笨，怪异的眼镜选择了

他？我们无从得知。但其独霸市场的地位毋庸置疑：2000年，微软的Windows占据操作系统90% 的市场份额。那时，著名新闻主播彼得·詹宁斯可能会产生疑问：“当今世界是比尔·克林顿重要，还是比尔·盖茨重要？我不清楚。这是个好问题。”

美国司法部没有止于这一问题，他们还展开了调查，并以“反竞争行为”为由起诉了微软。2000年6月法庭要求微软拆分。盖茨早在半年前就从微软首席执行官位置上退下来，被迫花费大量时间来应对法律威胁而非创造新技术。微软上诉，法庭撤回了拆分的判决，2001年微软和政府达成和解。但那时盖茨的对手已经成功阻止了他这位创始人全情投入地管理公司，微软由此进入相对低迷的时期。现在盖茨以慈善家而非技术专家闻名于世。



技术专家比尔 · 盖茨



慈善家比尔 · 盖茨

图14–12技术专家变成慈善家

王者归来

正当法律攻击结束了比尔·盖茨的主导地位，史蒂夫·乔布斯重回苹果，证明了其作为公司创始人无可替代的价值。某种程度上，史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨截然相反。乔布斯是艺术家，更喜欢较为封闭的体系，花时间构思超越别人的优秀产品；盖茨则是生意人，保持产品的开放

性，想要主导世界。但他们都既是局内人又是局外人，都创立了自己的公司，并推动其取得了无人能及的成就。

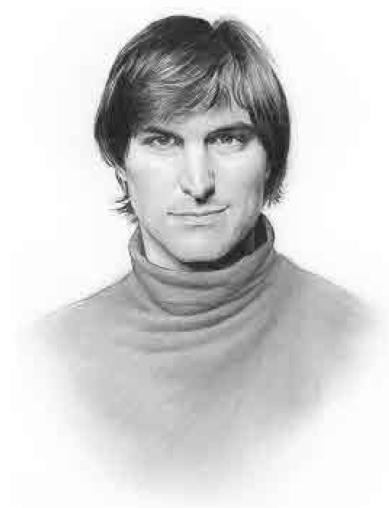




图14–13无可取代的创业家

从大学辍学的乔布斯常常光着脚走路，也不洗澡，但他也是受人崇拜的局内人。他可以魅力十足，也可以疯狂无比，或许由其心情而定，或许由其谋略而定；餐餐只吃苹果的怪习很难说不是大策略的一部分。1985年这些怪诞行为却适得其反：乔布斯与被请来督导公司的职业首席执行官发生冲突后，苹果董事会将乔布斯逐出了他自己的公司。

12年后乔布斯重返苹果，证明了为何公司的第一要务——创造新价值——不能简化为公式，交由职业经理人照章执行。1997年他被任命为苹果的临时首席执行官，而之前无可挑剔、备受信赖的前任首席执行官差点儿使公司濒临倒闭。那一年，迈克尔·戴尔评论苹果的名言是："换成我会做什么？我会关闭公司，然后将钱退还给股东。"相反，乔布斯推出了iPod音乐播放器（2001年）、iPhone手机（2007年）、iPad平板电脑（2010年）。2011年，他因身体状况不得不辞职。2012年，苹果成为全球最有价值的公司。

苹果的价值主要依赖于某个人的个人愿景。这表明公司创造新技术所运用的这种奇怪方式通常与封建君主制很像，而不是我们想象中的

更“现代”的组织。独树一帜的创始人能做出权威决策，激发员工强烈的忠诚度，提前做出未来几十年的规划。自相矛盾的是，由训练有素的专业人士组成的毫无人情味的官僚机构虽能够长久持续下去，却鼠目寸光。

公司应该汲取的教训是企业离不开创始人。对于创始人看似极端怪异的行为，要有更大的容忍度，我们需要靠非同寻常的人来领导公司，取得大的飞跃，而非限于小的进步。

创始人应该汲取的教训是不要沉醉于自己的声望和他人对自己的追捧，否则，会使自己臭名远播，或是被妖魔化——因此，要小心行事。

总而言之，不要高估自己的个人能力。创始人的重要性并非源于自身工作带来的价值，事实上，优秀的创始人能使公司的每个人发挥所长。我们需要独特的创始人并不意味着我们需要崇拜美国小说家艾茵·兰德笔下那些不依赖周围任何人的“行动领导者”。在此方面，兰德只能算是半个好作家：她笔下的恶棍是真实的，但英雄是虚构的。现实生活中没有代表自由主义社区的高尔特峡谷，人也无法脱离社会。相信自己具有不依赖他人的神圣能力并不能表明个体的强大，而是表明你把人们的崇拜或嘲弄错认为事实。创始人最大的危险是对自己的神话过于肯定，因而迷失了方向。同样，对于公司，最大的危险是不再相信创始人的神话，错把不信神话当作一种智慧。

致谢

感谢吉米·卡尔特拉德帮我理清了此书的脉络。

感谢罗布·莫罗、斯科特·诺兰和迈克尔·索拉纳，在斯坦福大学开设了这门课，才会有此书的诞生。

感谢克里斯·帕里斯 – 兰姆、蒂娜·康斯特布尔、戴维·德雷克、塔利亚·克龙、杰里迈亚·霍尔在出版此书方面给予的指导。

感谢每一位在蒂尔资产管理公司、创始人基金公司、Mithril公司和蒂尔基金努力工作，并表现出色的各位同人。

插图版权声明

本书插图由马特·巴克（Matt Buck）依据以下的照片资料绘制。

图 8–2：*Unabomber,* Jeanne Boylan/FBI composite sketch
Hipster, Matt Buck
图 13–5：*Brian Harrison,* Business Wire
Elon Musk, Sebastian Blanco and Bloomberg/Getty Images
图 14–6：*Richard Branson,* Ethan Miller/Getty Images
图 14–7：*Sean Parker,* Aaron Fulkerson, flickr user Roebot, used under CC BY-SA
图 14–8：*Elvis Presley,* Michael Ochs Archives/Getty Images
Michael Jackson, Frank Edwards/Getty Images
Britney Spears, Kevin Mazur Archive 1/WireImage
图 14–9：*Elvis Presley,* Tom Wargacki/WireImage
Michael Jackson, David LEFRANC/Gamma-Rapho via Getty Images
Britney Spears, New York Daily News Archive via Getty Images
图 14–10：*Janis Joplin,* Albert B. Grossman and David Gahr/Getty Images
Jim Morrison, Elektra Records and CBS via Getty Images
Kurt Cobain, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images
Amy Winehouse, flickr user teakwood, used under CC BY-SA
图 14–11：*Howard Hughes,* Bettmann/CORBIS
magazine cover, TIME, a division of Time Inc.
图 14–12：*Bill Gates,* Doug Wilson/CORBIS
magazine cover, Newsweek
图 14–13：*Steve Jobs, 1984,* Norman Seeff
Steve Jobs, 2004, Contour by Getty Images

结语
停滞不前，还是临近奇点

如果连最高瞻远瞩的创业者都无法规划未来二三十年的事情，对遥远的未来还有什么可说的呢？我们无法预知具体的细节，但可以勾勒出大致的轮廓。哲学家尼克·博斯特罗姆描述了人类的未来可能出现的四种模式。

模式一：古人认为历史是兴衰的不断更替。直至最近，人们才敢于期待永远避免灾难，但还是怀疑我们视为理所当然的稳定能否持续。

模式二：然而，我们常常抑制自己的怀疑。保守派的观点迥然相反，他们认为全世界会融合，最终达到一个稳定发展的状态，类似于今天最富有国家的生活。在这一情景下，未来与现在很相像。

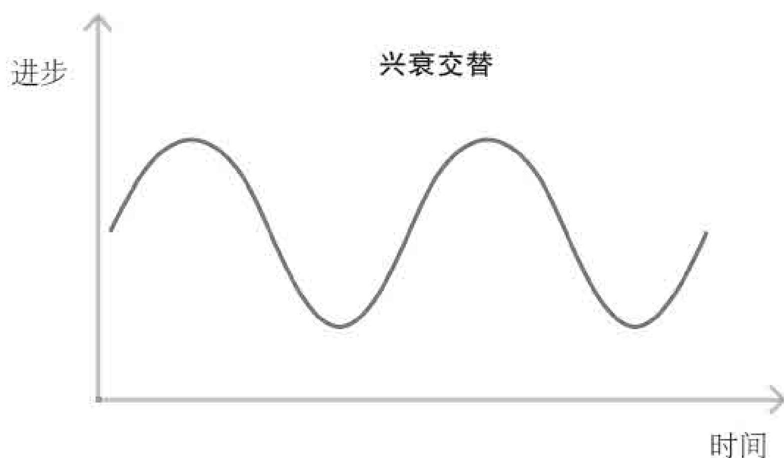


图1模式一：未来将兴衰交替

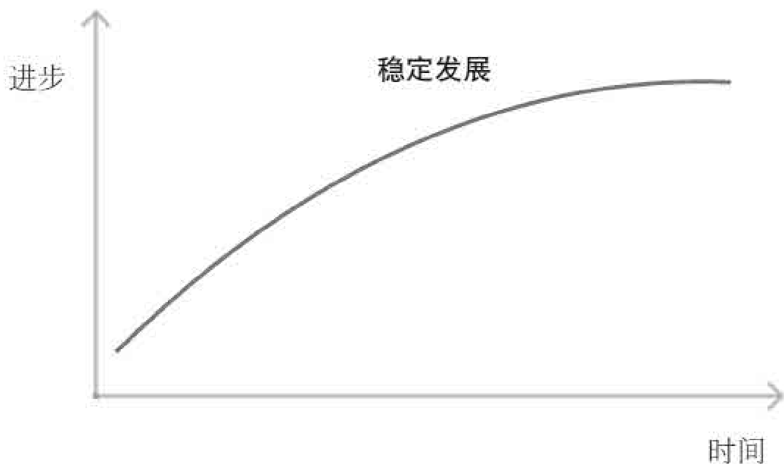


图2模式二：未来将稳定发展

模式三：考虑到当今世界紧密相连的地理环境，以及现代武器史无前例的破坏力，能否阻止大规模的社会灾难发生，是必须要问的问题。以下是第三种情景，这是件令人恐惧的事情：毁灭性的衰落，我们无法幸免于难。

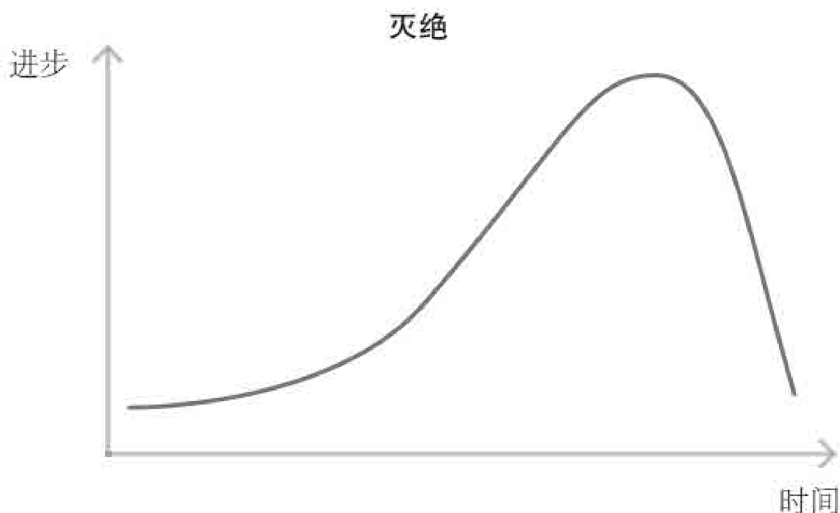


图3模式三：未来人类会灭绝

模式四：最后一种可能是最难想象的：加速腾飞，奔向更美好的未来。这种突破可以有多种形式，但任何一种都与现在大相径庭，因而无法描述。

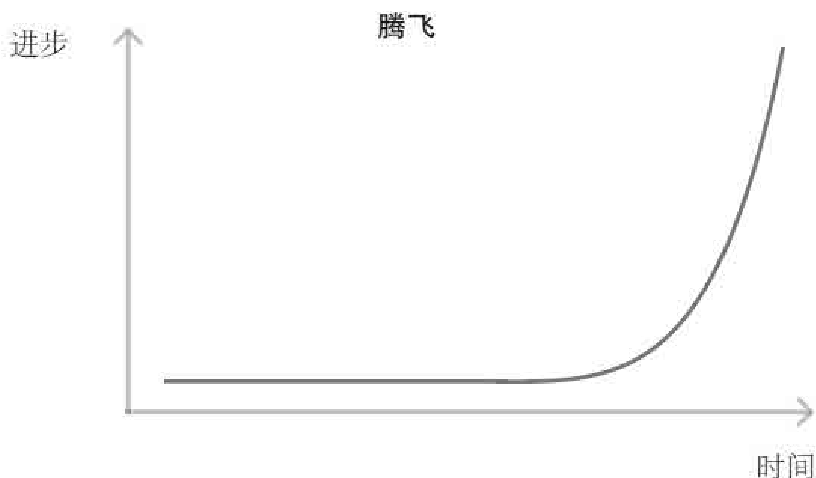


图4未来加速腾飞

未来会是这四种模式的哪一种呢？

周而复始的衰落是不可能的：构成文明的知识体系如今传播甚广，以至于完全的毁灭相比长期黑暗之后的光明重现更为可能。如果彻底衰落了，人类就没有未来可言。

如果我们将未来定义为看起来和现在不同的时代，那么多数人根本不会期待未来；相反，他们期待未来几十年能更加全球化、更为融合、更加相像。这种情景下，贫穷国家会迎头追上富裕国家，全球经济会稳定发展。但即使真正的全球化稳定发展是可能的，它能够持久吗？最佳状况是，经济竞争对每个人、每个公司而言都将史无前例的激烈。

然而，加上对稀有资源的争夺，我们很难看到全球稳定能够无限存续。没有新技术来消除竞争压力，停滞很可能爆发为冲突。万一爆发全球范围的冲突，停滞最终会演变为灭绝。

以上忽略了第四种情景。在这一情景中，我们创造新技术，打造更加美好的未来。此结果最为戏剧化的版本被称为“奇点”，这是尝试设想有个强大到超越我们理解范畴的新技术。雷·库兹韦尔，最负盛名的奇点理论家，从摩尔定律开始，在众多领域追求指数级增长，坚信能够建立人工智能超越人脑的未来。根据库兹韦尔的说法，“奇点已经临近”，这是不可避免的，我们能做的就是做好接受的准备。

但无论有多少趋势可以追踪，未来都不是自行发生的。奇点描述的未来并不比我们今天面临的抉择重要：在两种最有可能发生的情景中做出选择，是无所作为，还是尽力而为，这取决于我们自己。我们不能理所当然地认为未来会更美好，而是要今天努力创造美好的未来。

我们是否在整个宇宙范围实现“奇点”或许不重要，重要的是我们是否能抓住独一无二的机会，在日常工作中创新。对我们——全宇宙、全球、全国、全公司、整个人生乃至此刻最为重要的是——独特。

我们当下的任务是找到创新的独特方式，使得未来不仅仅与众不同，而且更加美好，即从0到1。最重要的第一步是独立思考。只有重新认识世界，如同古人第一眼看见这个世界一样新奇，我们才能重构世界，守护未来。



Linked in 领英

联盟

互联网时代的人才变革

[美] 里德·霍夫曼（Reid Hoffman）
本·卡斯诺查（Ben Casnocha）克里斯·叶（Chris Yeh）◎著
路蒙佳◎译

THE ALLIANCE

MANAGING TALENT IN THE NETWORKED AGE

如何将全球的人才变为公司的人脉？
世界最大的职业社交网站LinkedIn领英创始人
揭秘引领硅谷文化的全新管理技术



中信出版社·CHINACITICPRESS

图书在版编目（**CIP**）数据

联盟：互联网时代的人才变革/（美）霍夫曼，（美）卡斯诺查，（美）叶著；路蒙佳译. ——北京： 中信出版社，2015.2
书名原文：The Alliance: Managing Talent in the Networked Age
ISBN 978–7–5086–4935–1
I.① 联…II.① 霍… ② 卡… ③ 叶… ④ 路…III.① 企业管理 - 人才管理IV.①F272.92中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第257842号
The Alliance: Managing Talent in the Networked Age by Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh Original Work Copyright © 2014 by Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

联盟——互联网时代的人才变革
著者：［美］里德·霍夫曼 ［美］本·卡斯诺查 ［美］克里斯·叶
译者：路蒙佳
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

联盟

——互联网时代的人才变革

[美] 里德·霍夫曼 [美] 本·卡斯诺查 [美] 克里斯·叶 著
路蒙佳 译

中信出版社

里德

献给杰夫·韦纳，
我在领英的出色伙伴和本书的重要协助者。

本

献给布拉德·费尔德和埃米·费尔德，
感谢他们对我的信任。

克里斯

献给我的父母格雷斯和米尔顿以及我的姨妈贾妮，
他们一直相信我有作家天赋。

目录

第一章 互联网时代的雇佣关系 ——通过联盟重建信任与忠诚
联盟
我们是一个团队，不是一个家庭
从开创型人才中获得价值
改造团队
第二章 任期制 ——设计渐进性承诺
通过诚实对话建立信任
三类任期
任期的组合
任期的广泛适用性
与员工建立长期关系
付诸实践：领英如何利用任期制
第三章 任期中的协调 ——协调员工与公司的目标和价值观
不同任期的协调
付诸实践：领英如何进行协调
进行对话：给管理者的建议
第四章 执行转变期计划
打造转变期框架的策略与技巧
进行对话：给管理者的建议
第五章 利用员工人脉获取情报 ——让世界为我所用
人脉情报是新信息的来源和过滤器
人脉情报会带来隐藏的数据、意外发现和机会
第六章 执行人脉情报计划
员工人脉的投资策略与技巧
付诸实践：领英如何利用人脉情报

进行对话：给管理者的建议

第七章 投资公司同事联络网 ——终身联盟的互惠关系

一切都与投资回报率有关

投资于同事联络网的四个原因

对同事联络网的三种投资水平

付诸实践：领英的公司同事联络网

第八章 发挥同事联络网的功效

建立同事联络网的策略与技巧

进行对话：给管理者的建议

结论

附录**A** 联盟声明样本

附录**B** 目标协调练习：我们钦佩的人

附录**C** 学以致用

致谢

注释

返回

第一章
互联网时代的雇佣关系
——通过联盟重建信任与忠诚

是时候重建雇主与员工的关系了。商业世界需要有利于相互信任、相互投资、共同受益的新雇佣关系框架。理想的雇佣关系框架应鼓励员工发展个人人脉、勇于开拓实干，而不是成为唯利是图的跳槽专业户。

试想这是你第一天到一家新公司上班。公司经理热情欢迎你来到这个“大家庭”，并表示希望你在今后许多年中为这家公司效力。然后，她把你带到人力资源部，那里的负责人让你坐在一间会议室里，花30分钟时间说明90天的试用期，而且即使过了试用期，你也只是一名“自由雇佣制”员工。“无论何时、无论何种原因，你都可能被解雇。即使你的老板完全没有理由，你也可能被解雇。”

你刚刚经历了现代雇佣关系的根本性脱节：雇主与员工的关系建立在不诚实对话的基础上。

如今，几乎没有公司会直截了当地提供有保证的职位；这种保证会被员工们认为是幼稚、虚伪的，或者兼而有之。相反，雇主会含糊其词地谈论录用和任期问题：他们的目标是留住“优秀”员工，而时限是——不确定的。这种模糊性实际上破坏了信任基础——公司要求员工向其做出承诺，但不会报以相同的承诺。

许多员工的对策是做两手准备，一有机会就跳槽，不管他们在面试过程或年度考核中如何表忠心。

双方的行为方式与其官方立场公然矛盾。由于这种相互的欺骗，双方互不信任。自然，也没有哪方会从这种关系中充分获利。雇主不断失去有价值的人才，而员工无法充分投入目前的工作，因为他们正不断地在市场上寻找新机会。

与此同时，管理者被夹在中间。他们连承认这个问题都十分谨慎，

更不用说解决它了。他们不是思考如何以有远见的方式促进员工发展，而是担心如何在完成重要项目之前保证团队的完整性。没人想冒被抛弃的风险，因此没人投资于长期关系。

雇主、管理者和员工需要一个新的关系框架，一个他们彼此承诺可以真正保持的关系框架。这就是本书旨在探讨的内容，我们认为它将有助于打造成功的企业和发达的事业。

旧的雇佣模式非常适合处于稳定期的公司。在稳定期中，公司不断壮大，以利用规模经济、改进流程。这些企业巨头向员工开出了一笔心照不宣的交易：我们提供终身工作以换取忠诚服务。“最大化地保障员工是公司的首要目标”，通用电气（GE）的员工福利经理厄尔·威利斯（Earl Willis）在1962年写道。1在那个年代，职业被认为几乎与婚姻一样永固。雇主与员工彼此承诺，不管业绩好还是差，不管牛市还是熊市，只有退休才能将他们分开。对于白领专业人士而言，职业生涯的进程就像乘坐自动扶梯，只要循规蹈矩，未来就一定能按部就班地晋升。由于双方都预期这段关系将永久存在，因此双方都愿意对这段关系和彼此进行投资。

然后世界发生了变化，这种变化既有理念上的也有技术上的。股东资本主义的兴起导致公司和管理者将重点放在实现短期财务目标以提升股价上。长期投资让位于短期成本削减措施，例如“规模优化”，即我们过去常说的“裁人”。大约在同一时期，微芯片的发展迎来了信息时代，引发了通信革命和商务全球化。美国三大汽车制造商等公司发现它们正在与更精益高效、更野心勃勃的对手竞争。

由于这些转变，20世纪五六十年代的稳定让位于迅速而不可预测的变化，曾经稳如泰山的公司开始被越来越快地挤出标准普尔500指数。2适应力和企业家精神成为实现和维持商业成功的关键，随着计算机和软件的普及将摩尔定律渗透进经济的每个角落，它们的重要性日益增长。如今，任何连上互联网的人都有能力与全球数十亿人沟通。人类历史上从未有如此多的人被网络联系在一起。

终身雇佣制这种传统模式非常适合相对稳定的时期，但它对于当今的网络时代来说太过死板。几乎没有美国公司能继续为员工提供传统的职业晋升阶梯，这种模式正在全球出现不同程度的解体。

为了应对这些竞争压力，许多——可能是大部分——公司将雇主与员工的关系简化为有约束力的法律合同中的明确规定，以期提高自身灵活性。这种法条主义方式将员工与工作都当作短期商品对待。需要削减成本？那就裁员吧。需要掌握新能力的人才？不要培训你的员工——招新人进来。不少公司坚持说，“员工是我们最宝贵的资源”，但当华尔街希望削减开支时，它们“最宝贵的资源”忽然变成了它们最可替代的资源。

20世纪80年代，世界大型企业联合会（Conference Board）的一项调查发现，56%的高管认为“忠于公司，进而忠于其商业目标的员工理应获得持续受雇保证”。仅仅10年后，这个数字就暴跌至6%。[3]还记得通用电气对最大化地保障员工的重视吗？到了20世纪90年代，通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）这样说：“对公司忠诚？这毫无意义。”[4]

在自由雇佣制年代，员工被鼓励将自己看作“自由人”，寻找最好的发展机会，只要有更好的工作机会出现就跳槽。《韬睿惠悦2012年全球劳动力研究》发现，尽管约一半员工希望留在现公司，但多数人认为自己将会去其他公司工作以谋求职业发展。[5]

“这只是笔生意”已经成为主导理念。忠诚是罕见的，长期关系更加罕见，而关系的破灭却屡见不鲜。

因此，管理者和员工终将在“欢迎来到公司”的幸福时刻后面面相觑，清楚他们的关系依赖于自我欺骗，却对此无能为力。

无论公司如何渴望稳定的环境，员工如何渴望终身受雇，世界都已经发生了不可逆转的变化，但我们也不能继续走以前的老路。商业环境中的信任感（以声称自己高度信任“所在公司及其管理层”的员工所占的比例衡量）已接近历史最低点。[6]没有员工忠诚的企业就是没有长远考虑的企业，没有长远考虑的企业就是无法投资于未来的企业，而无法投资于未来机会和科技的企业——就是已经在走向灭亡的企业。

联盟

如果我们不能回到终身雇佣制的年代，而又不能维持现状，那么是时候重建雇主与员工的关系了。商业世界需要有利于相互信任、相互投资、共同受益的新雇佣关系框架。理想的雇佣关系框架应鼓励员工发展个人人脉、勇于开拓实干，而不是成为唯利是图的跳槽专业户。它让公司充满活力、高标准严要求，同时防止它们将员工当作可处置资产对待。

《联盟》为公司及其员工指出了一条路。我们不能恢复终身雇佣制的旧模式，但我们能建立一种新型忠诚观，它既承认经济现实，又允许公司和员工对彼此做出承诺。我们的目标是提供一种使雇主与员工之间从商业交易转变为互惠关系的框架。不妨将雇佣关系看作一个联盟：一份由独立的双方达成的，有明确条款的互惠协议。这种雇佣联盟为管理者和员工提供了建立信任、进行投资，以建设强大企业和成功事业所需的框架。

在联盟中，雇主和员工建立的关系基于他们为对方增加价值的能力。雇主需要告诉员工："只要你让我们的公司更有价值，我们就会让你更有价值。"正如贝恩公司（Bain & Company）的首席人才官拉斯·哈吉（Russ Hagey）告诉新员工和咨询师的："我们将让你（在整个劳动力市场上）更抢手。"

员工需要告诉他们的老板："如果公司帮助我的事业发展壮大，我就会帮助公司发展壮大。"于是，员工致力于帮助公司取得成功，而公司致力于提高员工的市场价值。通过建立互惠联盟而不是简单地用金钱交换时间，雇主和员工可以投资于这段关系，并承担追求更高回报的必要风险。

例如，许多人力资源主管和高管在培训和开发项目上花了重金却眼睁睁地看着员工在几个月后离职，难免感到沮丧。如果你认为员工是自由人，自然的反应就是削减培训预算。为什么要为竞争对手培训新员工呢？在联盟中，管理者可以开诚布公地谈论公司愿意为员工进行的投资和公司期望的回报。员工可以开诚布公地谈论他寻求的发展类型（技

能、经验等），以及他通过努力可以为公司做出的回报。双方都设定了明确的预期。

当一家公司及其管理者和员工采取这种方式时，各方都可以专注于中长期收益的最大化，为所有人创造更大的蛋糕，为公司带来更多创新、韧性和适应性。

我们是一个团队，不是一个家庭

奈飞公司（Netfix）首席执行官里德·黑斯廷斯（Reed Hastings）在关于该公司文化的一次著名演讲中说道："我们是一个团队，不是一个家庭。"7他继续启发管理者们自问："在自己手下的员工中，哪些人要离职去一家同行公司做类似工作时，我会全力将他们留在奈飞？而对于其余的人，我们应该给他丰厚的遣散费，好空出一个位置，找到适合它的明星员工。"

我们相信，多数首席执行官将他们的公司形容为一个"家庭"时本意是好的。他们正在寻找一种模式来表示他们希望与员工保持的关系——一种带有归属感的终身关系。但使用"家庭"这个词很容易让人产生误解。

在真正的家庭中，父母不能开除他们的孩子。不妨试想一下因为孩子表现不好而抛弃她的情况："我们很抱歉，苏茜，但你妈妈和我认为你不适合我们。你摆桌子的技巧没有体现出我们著名的卓越客户服务经验，我们不得不让你走了。但别误会，这就是家庭。"无法想象，对吧？但这就是首席执行官将公司形容为家庭，然后进行裁员时发生的情况。不管法律如何规定自由雇佣制，这些员工都会感到被伤害和背叛——这是理所当然的。

相反，一支职业球队有明确的目标（赢得比赛和冠军），队员为了实现这个目标聚到一起。但球队的成员构成也会发生变化，原因可能是队员选择去了其他队，也可能是球队经理决定裁减或交易队员。从这个意义上讲，企业更像是球队而不是家庭。

尽管职业球队不采用终身雇佣制，但相互信任、相互投资、共同受益的原则仍然适用。只有当队员们彼此非常信任，将团队成就置于个人成就之上时，团队才会胜利。而团队胜利是队员实现个人成就的最佳方式。胜利队伍的队员会被其他队争相求购，它们看中的既有这些队员展现出的技能，也有他们帮助新队伍建立胜利文化的能力。

球队的概念定义了我们如何合作，为了什么目的合作，但家庭的概念仍然很重要，因为它定义了我们如何对待彼此——带着关爱、欣赏和

尊重。（例如，建立公司同事联络网的好处之一是，即使雇主和员工不再在同一屋檐下工作，它也能让他们像家人一样保持联系。第七章和第八章将详细阐述这一点。）

从开创型人才中获得价值

我们三位作者来自于雇佣联盟已经根深蒂固的商业环境——硅谷的高科技初创企业社群。正如过去10年其经济增长所示，这是世界上最能激发适应力和创新的地方。如果你希望自己的企业在瞬息万变、颠覆性创新层出不穷的环境中生存壮大，就需要具备这个生态系统的标志——适应力。

显然，并非每个行业都像硅谷一样运作，许多老牌公司也不应该全盘照搬初创企业的战略。问题是硅谷的哪些经验是普遍适用的？主流媒体对硅谷的报道往往集中于华而不实的细节。但将硅谷的成功归功于自助餐厅的四星级餐点、桌上足球甚至是股票期权，就好比将法拉利的强劲动力归功于其鲜红色的油漆一样。

硅谷的真正秘密在于它的以人为本。没错，媒体上充斥着关于这一行中的年轻天才的故事，但关于管理实务的故事却少得出奇。主流媒体忽略的是，硅谷的成功来自于这里的公司与员工建立联盟的方式。在这里，人才是真正最宝贵的资源，因此员工格外受重视。最成功的硅谷企业之所以成功，是因为它们利用联盟来招聘、管理和留住才华横溢的开创型员工。

开创型员工具备eBay首席执行官约翰·多纳霍（John Donahoe）所说的创始人思维。他这样和我们解释这个概念："拥有创始人思维的人会推动改变、激励人心、出色地完成任务。"我们的前一本书《至关重要的关系》（*The Start-up of You*）向专业人才说明了如何培养适合任何职业的创始人思维。实际上，具备创始人思维并不一定意味着你要开办自己的公司。许多有这种天分的人十分乐意在eBay或领英（LinkedIn）这种公司工作——只要这些公司维持鼓励开创性行为的雇佣联盟。让员工专注于开创事业是件好事，毕竟，如果员工感觉不到积极投入自身事业的迫切需要，就可能无法做出公司调整和成长所需的迅速决断。

创始人思维和需要与公司融为一体的联盟并非总那么至关重要。在旧经济（稳定的经济）中，效率是基本诉求。雇主要求员工按部就班地工作，使他们能够培养出更高的专业化水平。但当市场发生变化时，专

业化往往会从资产变为负债，正如众所周知的落伍的制造企业的例子。在竞争激烈、科技瞬息万变的新经济中，市场无时无刻不在变化。

如今，开创性思维和行动是公司需要员工具备的最重要的能力。随着竞争步伐加快，它们变得越来越重要。下面以皮克斯和亚马逊这两个创新巨头为例，这些例子说明，只需少数几名开创型员工，就能带来巨大影响。

皮克斯的约翰·拉塞特

约翰·拉塞特（John Lasseter）是每家创新型公司都想要的开创型员工。如果你看过《玩具总动员》、《海底总动员》和《怪兽电力公司》等电影，就会很熟悉他的工作。他的电影仅在美国的总票房就超过35亿美元，平均每部电影的票房超过2.5亿美元，这让皮克斯成为有史以来最成功的电影公司。8人们不知道的是，他的老东家迪士尼曾经把他开除。

拉塞特是在迪士尼开始他的职业生涯的，当时他还是一名年轻的动画设计师，那个年代的动画都是先用纸笔画出来，再做成电影胶片。一天，一名同事给他看了一段当地会议的视频，视频中介绍了新兴的电脑动画技术。拉塞特萌生出一个大胆的想法——迪士尼应该拍一部完全用电脑动画技术制作的电影。他找经理说明了自己的想法。他们认真听他说完，然后让他回到自己的办公桌前。几分钟后，他收到了迪士尼动画部总监的一通电话——通知他被解雇了。他被解雇的理由是：他的疯狂想法让他无法专心工作。

和许多有创始人思维的人一样，拉塞特拒绝放弃他的梦想。他加入了乔治·卢卡斯（George Lucas）的卢卡斯影业，在埃德·卡特姆（Ed Catmull）领导下的电脑部制作电脑动画。几年后，卢卡斯将当时不赚钱的这个部门卖给了史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），后者将这家公司命名为皮克斯。1995年，皮克斯与迪士尼合作，推出了世界上首部电脑动画电影，《玩具总动员》。

2006年，也就是《玩具总动员》上映11年、拉塞特被解雇23年后，迪士尼意识到它拒绝电脑动画是个错误，并最终把拉塞特请了回

来。但购买皮克斯花了迪士尼70多亿美元。于是，拉塞特最终回到了迪士尼，并成为迪士尼动画工作室的首席创意官。9

迪士尼管理层雇用了拉塞特这样的开创型人才，但他们将他当作一件商品而不是一个盟友对待，在这个过程中，他们丧失了开发价值数十亿美元业务的机会。拉塞特本来很乐意在迪士尼中开发这项业务，但他的老板们没有给他这个机会。

本杰明·布莱克和亚马逊的网络服务

亚马逊没有犯和迪士尼一样的错误。最近，它利用联盟原则创造了价值数十亿美元的新业务。亚马逊成了云计算领域的领导者，这要归功于AWS（亚马逊网络服务），它让公司可以租用在线存储空间和电脑运算能力，而不是自己购买和使用服务器。从《财富》500强到单人初创企业都利用AWS经营业务。多数人没有意识到的是，AWS这个创意并不来自于亚马逊著名的创始人兼首席执行官杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos），甚至也不来自于他的高管团队，而是来自于一名“普通”员工。

2003年，网站工程经理本杰明·布莱克（Benjamin Black）写了一篇短文，描述了亚马逊基础设施的发展前景，并建议卖掉虚拟服务器这项服务。10他意识到让亚马逊成为高效零售商的业务专长可以转而服务于电脑运算能力的一般市场。布莱克和他的经理克里斯·平卡姆（Chris Pinkham）向贝佐斯解释了这个概念，几个来回后，贝佐斯让平卡姆负责开发一个项目，该项目成为了后来的AWS。当亚马逊的董事会质疑该公司是否应该从事与在线零售业关系甚微的业务时，贝佐斯为这个想法进行了辩护并将其付诸实施。AWS于2006年推出，2013年，它为亚马逊贡献了约38亿美元的收入。11

和约翰·拉塞特在迪士尼的上司不同，贝佐斯对亚马逊员工的开创性贡献持开放态度——即使这些想法不属于华尔街（甚至是自己公司的董事会）心目中的公司核心业务。AWS准确代表了所有首席执行官或股东希望员工创造的价值。你希望员工上班时想出价值数十亿美元的点子吗？你必须吸引具有创始人思维的专业人才，然后将其创新冲动与公司需求结合起来。正如Intuit公司的首席执行官布拉德·史密斯（Brad Smith）告诉我们的：“领导者的任务不是培养能人，而是认识到人们已

有的才华，并创造出让其产生和成长的环境。”

改造团队

我们写这本书，是为了分享我们对如何经营雇主与员工关系的看法。我们的联盟理念与公司管理的标准做法可能存在分歧。你可能不同意我们说的每件事，但如果你认为招聘人才、管理人才和留住人才是当今公司适应和发展所需的优先要务，那么本书将提供一个框架和实用建议，包括附录中列出的一份详细的联盟声明样本。我们将解决如下问题：

- 如果我不能保证终身雇用我的员工，那么我如何与他们建立信任和忠诚？
- 如何让联盟适用于不同类型和水平的员工？
- 当我们的最终目标和价值观不同时，我如何与开创型员工建立关系？
- 我应该让员工在工作场所建立何种人脉和个人品牌？
- 我如何用有限的时间和资源建立有效的公司同事联络网？

理想的做法是，在首席执行官的主导下，全公司共同致力于建立联盟。首席执行官或高管将了解到人们认为公司应该如何考虑这些想法。有些建议，例如建立公司同事联络网，最好在首席执行官的支持下进行。

但我们也承认，将联盟付诸实践时，承担主要责任的人实际上是管理者。如果你是一名管理者，你将找到帮助你落实联盟的工具，这样你就可以开始改造你的部门或团队。

对于员工而言，这本书可以帮助他们理解在与管理者商定的联盟中，自己所能做出的承诺以及可以期望的收获。

《联盟》不仅说明我们需要一种新方式来经营企业，还是一幅如何将其付诸实施的蓝图。这是一种不用牺牲适应力就可以投资于长远未来的方式。联盟提高了员工的适应力和技能，从而让他们更有价值，它能

帮助并指导管理者更好地与直接下属合作，还将教会公司有效地利用和留住开创型员工。

第二章
任期制
——设计渐进性承诺

通过将员工在你的公司度过的职业生涯重新规划为一系列连续的任期，你可以更好地吸引和留住开创型员工。任期制让员工可以承担一系列对个人有意义的不同任务，从而帮助他们谋求在一家公司的长期职业发展。

戴维·哈恩（David Hahn）是怎么从毫无商业经验的23岁小伙子成长为硅谷最炙手可热的高管之一的？答案是，在领英工作的9年中，他采用了一种独到的职业规划方式。经历了四段不同的“任期”后，哈恩改变了这家公司和他的职业生涯。

他的第一段任期是担任初级业务分析师。他的最后一段任期是作为副总裁管理领英所有的货币化产品。每次与不同的管理者合作时，他都会制定一个任务目标，让双方都能长期受益。对公司而言，它在哈恩的领导下推出了数十个重要产品。对员工（哈恩）而言，他获得了实现自己的长期理想——成为成功的公司创始人——所需的管理经验（我们将在第三章中用更长篇幅讨论哈恩的价值观和理想）。

身为领英的管理者，哈恩还与团队成员明确了他们的任期计划，鼓励他们在领英内部轮换到新岗位上，这样他们就能获得跨领域的工作经验。尽管哈恩的许多团队成员都乐意在他手下工作，但哈恩还是这样做了。他将帮助他们成长视为自己的责任。这一看似矛盾的事实——在一段长期关系中定期变换角色——正是任期制的本质。

“任期”一词来源于军事中的“服役期”（tour of duty），任期计划指的是一项特定任务或安排。士兵们在军旅生涯中通常会服多个役期，正如员工会在某家公司和整个职业生涯中承担许多不同项目或任务一样。

显然，企业和军队只有部分地方类似——像管理一支军队一样经营一家企业既困难又不明智，尤其是在当今的世界。你可能不具备司令官的权威和手段。当一名员工离开你的公司时，大家可能会为他开欢送

会。当一名士兵未经许可离开军队时，他属于擅离职守，将被送上军事法庭（可能还要蹲几年军事监狱）。多数公司也不会提供美国军队的工作保障和社会保障。但这个比喻传达了军队服役期和企业任期共同的核心概念：恪尽职守地完成某个具体、有限期的任务。

在联盟中，任期代表雇主和员工对某项具体任务的道德承诺。我们将这种方法视为一种结合了终身雇佣制和自由雇佣制某些优点的方法。和终身雇佣制一样，任期制让雇主和员工建立信任、相互投资。和自由雇佣制一样，它保留了雇主和员工适应瞬息万变的世界所需的灵活性。

这种方法能减轻你和员工的压力，这同样是因为它会逐渐建立信任。每个人都分步做出承诺，正如任何有意义的关系一样，这种关系将随着各方证明彼此能够遵守承诺而加深。任期制是一种设计渐进式承诺从而形成联盟的方式。

通过将员工在你的公司度过的职业生涯重新规划为一系列连续的任期，你可以更好地吸引和留住开创型员工。招募顶尖人才时，提供有具体收益和成果的明确任期优于“你将获得宝贵经验”这样的模糊承诺。明确规划一段有吸引力的任期可以让你指出提高员工个人品牌价值的具体方式——不论他是在本公司工作还是在其他公司工作，方法是提出一项具体任务、提高实际技能、建立新关系等等。

例如，当里德·霍夫曼最初创建领英时，他向有才华的员工提供了一份明确的协议。如果他们签字同意接受一段两年至四年的任期，并对某些业务做出重要贡献，里德和领英就将帮助他们发展事业，以领英内部的另一段任期为优先形式。这种方法见效了：公司得了人心，获得了为帮助领英取得实际业绩而努力工作的员工，如果他选择在一段或多段任期后离职，他就成为公司的支持者和资源。而这名员工通过提高技能与增长经验改变了他的职业生涯。

我们写这本书时与几位管理者进行过交流，他们担心任期制可能会给予员工离职“许可”。但给不给这种许可由不得你，相信自己有这种权力只是自我欺骗，它会导致你与员工的关系变得不诚实。员工跳槽不需要你的许可，如果你试图主张这种权力，他们只会背着你行动。

任期的时间有限，也就限定了明确的工作重点和讨论未来关系时双方认可的时间框架。它让优秀员工有坚定充足的理由“坚持到底”并完成

任期。最重要的是，符合实际的任期计划让双方坦诚相待，这是信任的必要条件。

我们承认，试图从硅谷找出建立长期关系的经验是很讽刺的。毕竟，硅谷是这样一种地方：如果一位工程师在早上更新领英的个人档案（或简历），到午餐时他就能拿到五份工作要约。但这正是你可以向硅谷学习的原因。这是地球上变化最快、最具竞争力的经济区域之一，在这里留住优秀员工极为困难，因此公司和管理者必须想方设法才能说服员工留下。在这种残酷环境中，有效的人才管理术——例如任期制——经受住了竞争的考验。如果它在这里管用，那么它在任何地方都会管用。

通过诚实对话建立信任

迈克·加姆森（Mike Gamson）是领英最资深的高管之一。他花了近9年时间晋升到全球解决方案部（Global Solutions）资深副总裁一职，负责管理所有销售业务。在某种程度上，他的晋升可以用他培养人才的能力来解释，这是领英最重视的一项工作。他的领英个人档案标题说明了一切：热衷于人才投资。

加姆森说，他通过诚实建立起信任："我知道我的员工可能在某个时间离开公司。承认这一事实并不会影响我对他们的投资兴趣，相反，它赋予我这样做的动力。我向他们保证，一起谈论他们未来的工作绝对没问题，即使他们打算去别的公司。这有助于创造开诚布公的氛围，也有助于让他们理解我们的目标一致，都是为了让他们更上层楼。"

诚实仅仅是加姆森策略中的第一步："我向他们说明，我的工作将如何为他们创造改变职业轨迹的机会，他们的责任是利用在这里的工作经验抓住这种机会，为自身创造长期价值。在某些情况下，这种价值将在他们离职后的职业生涯中体现得最明显。当我们在领英共事时，他们的快速成长让我们都能受益。共享利益是我的管理风格以及我对员工个人承诺的核心。"

领英的另一位高管，工程部资深副总裁凯文·斯科特（Kevin Scott）更明确地示范了诚实的重要性。他向每名下属提问："你离开领英后打算做什么工作？"他向来领英面试的人提出相同的问题（"离开领英以后你还想做什么工作"），以确保公司可以提供有助于其未来职业发展的任期计划。

加姆森和斯科特的方法都说明了任期制的基本悖论：承认员工可能离职实际上是建立信任，从而建立良好关系，以确保留住优秀人才的最佳方式。

波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）的首席执行官里奇·莱塞（Rich Lesser）称其为建立"选择性加入"（opt-in）文化。"身为雇主并不意味着你要让员工感到有义务留下，"莱塞告诉我们，"你应该雇用你能找到的最优秀的人才，然后，创造环境让优秀人才决定留下并专心

投入工作。自从我们强调这一点以来，我们的员工满意度高于以往任何时候，顶尖人才的留任比例也比10年前显著提高。”

三类任期

根据员工、公司、部门、行业和职位的不同，任期的具体情况也有很大差异。为了帮助你理解这些差异，我们将员工的任期分为三大类。

轮转期

轮转期不是根据员工个人情况定制的，而且往往是高度可换的——将一名员工换入或换出预先设定的岗位很容易。

第一类轮转期是一种有期限的标准化培训，它通常针对入门级员工。例如，投资银行和管理咨询公司设有二至四年的分析师培训项目，每人都要进行相同的基本培训，它们一般期限固定且独立完整。这种培训通常是明确的“入门培训”，帮助新员工从校园过渡到职场，或者从之前的工作环境过渡到新的工作环境。

硅谷的许多一流公司也采用了轮转模式，以“课程”形式雇用和培训入门级员工。例如，谷歌的人力运营（人力资源）部雇用的新毕业大学生将进入为期27个月的标准化轮转期，他们可以在一共3轮、每轮9个月的轮转期中尝试3种不同职位。1Facebook（脸谱网）采用类似模式培训新产品经理，他们要在18个月内加入3个不同的产品小组，轮换3次职位。2领英甚至有一个叫RotateIn的跨部门培训项目。

这种轮转期的目的是让双方评估雇主与员工的长期契合性。如果他们之间表现得很契合，下一步就是确定更个性化的后续任期计划以最大限度地体现这种契合。如果任何一方表现得不契合，员工就可能离开公司，但这个过程不会有损于双方的名誉或关系。

另一类轮转期适用于所有职业阶段的员工。这种轮转期是高度标准化而且基本上程序化的，但着重于最大限度地发挥员工与当前职位的契合性，而不是培训员工适应不同职位。多数蓝领工作都属于这一类。例如，一条特定装配流水线上的工作可以被视为轮转期职位，而联合包裹服务公司（UPS）的司机也属于轮转期职位——这种职位是常规性和标

准化的，因而从事这种工作的人才可以相对无缝地换入换出。

转变期

与轮转期不同，转变期是个性化的。它的重点不再是一段固定时期，而是更注重完成某个特定任务。它是你和员工之间一对一协商的结果。多数经理已经花了很多时间“管理”下属，但缺少进行诚实对话和确定具体期望的严格框架。任期制可以让你将这个过程变得规范明晰，而不是模糊隐晦。

转变期的核心承诺是，员工将有机会改变自己的职业生涯和所效力的公司。在这之后，他的领英档案看上去应该令人印象深刻得多！当转变期进入最后阶段时，你和员工可以开始就后续任期进行协商，以将员工留在公司。因为转变期之于轮转期代表更强烈的前瞻性承诺，因此默认的预期是，双方都希望投资于长期关系，并且可能会有后续任期。

按照一般的经验法则，初始转变期将持续2～5年。这个规律看来几乎普遍适用于任何企业或行业。在软件业，2～5年正好是普通产品的开发周期，它让员工可以完成一个重大项目。这种周期带来的一个影响就是，硅谷的股票期权行权的等待期通常为4年。在消费品行业中，宝洁（P&G）等公司的新品牌经理的初始任期为2～4年。

做出切实承诺能让员工获得某些实质成果。正如Intuit的首席执行官布拉德·史密斯所言：“任期第一年让你获得该职位的重要背景知识，第二年是在转变过程中烙下你的鲜明印记，第三年至第五年是取得成功并再接再厉——或者当情况发展不符合你的预期时及时转变方向。”谷歌董事长埃里克·施密特（Eric Schmidt）告诉我们，他也喜欢将任期定为5年——两年进行学习，两年完成工作，一年安排过渡。随着你巩固与员工的联盟，后续转变期甚至可能比标准的2～5年更长。

制订一系列公司内部的转变期计划还是一种为员工提供有意义的内部流动的方式。汇丰银行（HSBC）北美区资深副总裁兼资源总监琼·伯恩斯（Joan Burns）利用这种内部流动提高员工留任比例：在金融服务企业中，员工可能会感到职业发展缓慢。人们往往认为职业发展意味着晋升，但职位平行调动也同样有价值。我们希望帮助员工培养既有助于

他们又有助于我们的不同技能。在硅谷，思科（Cisco）的人才接轨计划（Talent Connection）帮助现任员工在思科内部找到了新机会，将员工对职业发展的满意度提高了将近20%。[3]

基础期

苹果的乔尼·伊夫（Jony Ive）、联邦快递（FedEx）的弗雷德·史密斯（Fred Smith）、IBM的金尼·罗曼提（Ginni Rometty），他们的生活都与公司水乳交融，他们都是处于基础期的员工。

雇主与员工保持高度一致性是基础期的标志。（我们将在第三章中详细讨论一致性的概念。）如果某名员工认为在某家公司的工作是他最后一份工作，而且这家公司希望这名员工一直干到退休，那么他就处于基础期。公司已经成为他职业甚至生活的基础，而这名员工也成为公司根基的一部分。员工将他一生的工作视为公司的任务，反之亦然。基础期制度承认并规范了这种现实。

某些类型的员工可能处于基础期。根据定义，公司创始人和首席执行官都处于基础期。例如，约翰·麦基（John Mackey）于1980年创建了全食超市（Whole Foods），将近35年后，他仍稳掌大权。麦基与沃伦·巴菲特（Warren Buffet）极其类似，后者从1965年开始就执掌伯克希尔–哈撒韦公司（Berkshire Hathaway），至今已有近50年。在领英，即使杰夫·韦纳（Jeff Weiner）也只当了5年首席执行官，但他已经足够成为公司的根基，以至于里德·霍夫曼将韦纳称为共同创始人，尽管韦纳是在领英成立很久之后才加入公司的。[4]

理想情况下，多数公司高管都应处于基础期。在苹果、亚马逊和谷歌等堪称适应力典范的公司中，首席执行官的下属高管平均任期为10年以上。当团队一起工作多年后，他们就将共享相同的经验背景，以便更迅速地交流和决策。

不过，并非只有高管会处于基础期。处于基础期的员工，不论他们在组织结构图中的哪个位置，都将有助于公司的延续和传承。这些中坚力量从某种程度上讲是公司的智慧和情感基础。例如，他们更关注产品质量并为生产出高质量产品而自豪，因为他们建立了一种主人翁意识

（与金钱无关）。正像老话说的，没有人会洗租来的车。处于基础期的员工永远不会允许公司为了实现短期财务目标而偷工减料。

不妨将基础期制度想象为一种婚姻形式——双方都预期将永久存在一段长期关系，在这段关系中，双方将承担在关系结束前努力经营婚姻的道德义务。与健康的婚姻一样，基础期制度仍要求定期进行坦诚对话，以确保双方都能满意。员工和公司可能会发生变化，谁也无法保证员工和公司永远完全一致。

由于基础期阶段需要深度信任与一致，因此员工刚进入公司就达到这一阶段的情况极为罕见。入门级员工可能从轮转期或转变期开始，而高级员工将从转变期开始。从转变期过渡到基础期的员工将在心理上建立起对公司长期目标的主人翁意识。

以Intuit的布拉德·史密斯为例。2003年，史密斯进入公司时处于转变期。当史密斯最初加入公司并担任Intuit开发者网络（Developer Network）的总经理一职时，他和公司都希望评估彼此的长期契合度。没有哪方认为史密斯有朝一日会成为公司的首席执行官。但在转变期和两个后续任期中，史密斯和Intuit不断巩固彼此的关系，直到2008年，他同意进入基础期阶段——这次是作为总裁和首席执行官。任何人都能从史密斯的领英档案中看出他处于基础期：www.linkedin.com/in/bradsmithintuit。

任期的组合

我们在表2–1中总结了任期制。

没有哪类任期优于其他任期。多数大公司都会使用全部三类任期，尽管每类任期针对的员工人群不同。例如，一家公司不应让大部分员工担任基础期职位。如果这样做，就等于基本回归了终身雇佣制的旧模式。实际上，许多明星员工由于职业理想很高而明确拒绝接受基础期职位。有雄心的公司往往想招聘到希望有朝一日执掌公司的雄才。如果这些公司擅长招聘，而他们又显然没有足够的

表2–1 任期制

	设计	协议	持续时间	过渡
轮转期	新入职员工按程序加入	评估与公司潜在的未来契合度；受雇情况可预测	典型的分析师培训通常为1~3年；其他轮转期：持续	员工可以开始另一段轮转期或者过渡到转变期；在这之后离开公司时几乎没有或没有道德负担
转变期	单独协商	员工职业生涯的转变；公司的转变	由具体任务决定；通常为2~5年	在完成任务前，与员工协商是在现公司开始一段新任期还是离开
基础期	单独协商	对公司而言，可以获得一位与核心价值观契合的骨干员工；对员工而言，可以从工作中实现深层目标与意义	持续	双方都预期这段关系将永久存在，并尽全力维持这段关系

首席执行官或总经理职位以满足所有明星员工的雄心，那么这就意味着这些员工有朝一日不得不离开公司，以实现他们的最终目标。还记得通用电气用杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）接替杰克·韦尔奇后发生了什么吗？其他顶级人才几乎立即离开了通用电气，担任了其他公司的首席执行官［如鲍勃·纳尔代利（Bob Nardelli）担任了家得宝的首席执行官，吉姆·麦克纳尼（Jim McNerney）担任了3M的首席执行官］。

不妨将不同的任期想象为金属合金的不同成分。不同成分导致了不同功能，而不同功能适合不同用途。我们不会用建造摩天大楼的合金制造涡轮喷气发动机的零件或锋利的厨师刀。

轮转期帮助公司雇用大量员工从事稳定、易于理解的工作，从而提供了规模化能力。这些工作的标准化性质使其更容易完成，也更容易招聘到人才，尤其是大规模地招工和开工。

转变期提供了适应力，它可以为公司带来所需的专门技能和经验。富有活力的行业通常竞争得更激烈、技术变革更迅速、人才争夺更白热化。创始人思维对于在这些行业取得成功至关重要，这意味着这些行业的公司需要更高比例的转变期员工。

基础期有助于公司留住着眼于长期的员工，从而提供了连续性。你的高管团队应该由基础期员工组成。

轮转期、转变期和基础期的最优组合取决于公司所处的具体市场环境。硅谷的公司，包括初创企业，主要（约80%）依赖于转变期员工加上少数基础期和轮转期员工。这让它们可以获得绩效卓越、适应力强的劳动力。相反，处于稳定市场和准垄断市场的制造业公司可能更多地依赖于轮转期（通常是低价值工作）和基础期员工（为了利用他们积累的知识）。

宽泛地讲，对适应力的需求使任期最优组合从基础期转向转变期，这种趋势还可能继续。硅谷与其说是一个例外，不如说是任期制的早期采用者。我们已经应对过数十年的全球竞争和瞬息万变的技术变革，我们的应对方法是转向转变期模式。由于转变期模式与多数公司的管理实践相去甚远，因此本书的重点是定义和执行这类任期。所以，不论何时我们提到“任期”，你都可以假设我们指的是转变期。

任期的广泛适用性

没有公司能比硅谷初创企业与快餐业巨头麦当劳的对照更加鲜明。麦当劳牌子大、历史久，收入主要来自于出售汉堡包、薯条和奶昔，而半个世纪以来这些产品几乎没有变过。

尽管与硅谷的初创企业存在很大差异，但麦当劳的例子实际上说明了任期背后的企业精神。麦当劳加拿大区的首席人才官莱恩·吉拉德（Len Jillard）说："不管你在我们这里干一年还是几年，我们都将帮助你迎接未来。我们将对你和你的成长投资。你可以利用我们帮你培养的能力，去做你选择做的任何事情，不管是在麦当劳还是别的地方。"[5]一些人，例如吉拉德自己，在麦当劳干了非常久。多数人在一两个任期后离开了公司，但他们可以从这段经历中获得有用的经验。成为一位著名首席执行官之前，年轻的杰夫·贝佐斯在麦当劳做过汉堡。多年以后，他说，他在麦当劳的经理"非常出色"，教会了他责任的重要性！[6]

并不一定只有营利性企业才能利用任期制建立具有适应力的团队。Endeavor是一家为企业家服务的全球非营利性机构，这让适应力变得至关重要。据创始人之一的琳达·罗滕贝格（Linda Rottenberg）称，这种对适应力的需求提醒她采用任期模式作为人才策略。"从1997年开始，我就使用任期制与Endeavor的员工建立联盟，"罗滕贝格说，"我想聘用的开创型员工，应该能在任何地方竞争，符合Endeavor的人才需求。"

Endeavor雇用员工时，会明确提出期望他们完成多个轮转期，并与该机构保持终身关系。"从美国顶尖高校招聘的年轻人通常会完成两轮为期两年的轮转期，一轮是探索——选择型，一轮是企业家服务型，"罗滕贝格说，"几乎所有人都会继续念排名前五的商学院，加入一家顶尖科技公司，或者开办自己的公司——当他们心中的创业精神蠢蠢欲动时。作为公司的前员工，他们一直是Endeavor的忠实大使。"

公司中层的任期

公司长期以来都在提供资源为明星员工打造个性化职位和职业发展

道路。通用电气等公司让有前途的年轻高管轮换岗位完成一系列任务，帮助他们获得在不同职位和市场上的经验。

然而，利用任期制将这种个性化方法推广至全体员工是可能的——实际上，也是必要的。随着全球环境变得越来越不稳定，你不能只依赖少数最优秀的明星员工提供必要的适应力。整个公司都需要开创型人才以应对迅速的变化。显然，你与暑期实习生商讨任期原则花的时间要少于与高管商讨任期原则的时间，但两者适用的原则相同。每段员工关系本质上都应该是双向的；双方应该清楚员工如何受益、雇主如何受益。

介于入门级员工和高管之间的员工组成了“公司中层”。对这些员工而言，成功的任期并不总是依附于某个职位或某种薪酬待遇。有能力的公司中层专业人才可能会完成多个任期而不变换职位。例如，在领英，有数百名优秀的软件工程师，公司极为重视他们，尽管他们中许多人不太可能晋升到管理层（甚至不被视为管理层的理想人选）。对他们而言，任期的开始与结束是以人脉的变化与壮大、项目的进展、技能和机会的变化为标志的。（我们将在本书第四章介绍这些小转变。）

而且，与按任期计划完成所有工作的经理不同，公司中层需要在这个过程中起到尤为积极的作用。他们应该寻找潜在机会为公司创造积极改变，并找出进行自我投资以提升职业前景的方法。这不是员工的负担：2012年，Career Engagement Group进行了一项调查，其中75%的员工称，他们愿意用自己的时间谋求职业发展，并学习更多有益于工作的知识。7

表2–2显示了明星员工和公司中层的任期差异。

表2–2 明星员工与中层员工

	明星员工	中层员工
职位	定期晋升	不一定有变化
过程主导者	他们的经理	他们的经理，但员工担任更积极主动的角色
员工目标	通过实现进取型目标帮助公司和自身事业取得进步	帮助公司适应竞争环境的变化，从而保持受雇能力

与员工建立长期关系

任期制让员工可以承担一系列对个人有意义的不同任务，从而帮助他们谋求在一家公司的长期职业发展。是的，任期有终点，但理想的情况可能是，任期的终点是同一家公司新任期的起点。例如，软件制造商赛仕软件（SAS Institute）认为，“员工在职业生涯中将有三四份工作，而公司希望它们都是在赛仕内部的工作”。8

每段完成的任期都在公司与员工间建立了相互信任的纽带，知道任期何时结束可以让你在员工另谋他职之前，与他共同确定他在公司的下一段任期。即使员工希望考虑在其他公司工作，在彼此信任的联盟中，他也会让你有“优先对话权”，这意味着他会在接触其他雇主前与你讨论他的计划。稍后我们将深入讨论这个概念。按照计划从一段任期过渡到另一段任期，就像我们在建筑和桥梁中加入的伸缩接头——它让这段关系按需调整，而不是为了保持固定结构而在压力下断裂。领英的全球战略客户经理（也是一名顶尖的整体销售人员）杰伊纳·金（Deina King）说明了这种制度留住人才的能力。她已经在领英干了5年多。她告诉我们：“我可能不会在目前的职位上再干5年——领英的革新潮流太强大，我确定自己会迎来新的挑战。未来，我希望更进一步。我希望留在这家公司，并且已经将我的想法告诉了上司。”这家公司不仅能与金建立深度信任，让她提前数年告知上司自己的工作意向，她还明确表示希望接受下一个任期。这不是跳槽专业户的态度，这是承诺持续迎接职业发展与挑战的高级优秀人才的态度。

当然，持续性的重要性取决于公司及其所在行业的动态变化。例如，波音公司雇用了成千上万名工程师，并估计在工程师达到完全生产能力前公司必须花10年培训他们。反之，花了10年学习如何组装梦幻客机（Dreamliner）的波音工程师专注于对波音具有高度价值，但对其他雇主没那么有价值的一套技能。为了利用这些培训和技能的价值，波音公司和工程师必须承诺保持一段长期关系，这本质上就是基础期。任期框架的要点是，不管任期有多长，都应进行高度信任、高度诚实的对话，让双方能够进行明智的投资。

付诸实践：领英如何利用任期制

或许说明任期制的灵活性和范围的最佳方式是举出更多具体案例。以下就是里德在领英的两段经历。

埃达·古特金：建立长期关系

埃达·古特金（Eda Gultekin）是领英人才解决方案小组的全球解决方案总监。古特金一出大学校园，就圆了自己的童年梦想——她得到了一份设计洒水器电机的工作，成为一名工程师。尽管她喜欢自己的工作，但她发现自己更喜欢与人交谈，而不是整天坐在电脑前。和许多希望转型的年轻工程师一样，她回到学校，在斯坦福大学取得了工程与管理硕士学位。

从斯坦福毕业之后，她成为贝恩公司的一名咨询师，开始了一段经典的轮转期。她在那里的两年半是一段珍贵的经历，但她仍感到错过了什么。“我是个执行狂，”古特金告诉我们，“我喜欢干业务，我想要掌握结果。”作为贝恩公司业绩最好的员工之一，她获得了“企业外实习”的机会。她想获得商业实践经验，因此她找到了一名贝恩公司的前员工，前一年加入领英的丹·夏皮罗（Dan Shapero）。

古特金和夏皮罗与当时的人才解决方案小组副总裁迈克·加姆森一起为她制订了6个月的任期计划。领英担心公司可能面临部分客户流失的问题；古特金的目标是确定情况是否如此，如果是，那么提出一个解决方案。

古特金一投入这项工作，就认为项目范围需要拓宽，她与加姆森讨论了这个想法。她的分析结果最终导致公司成立了一个专门改善客户管理的新销售团队。

在领英的第一段任期中，古特金和公司明显都很适应彼此。“让我们找出适合你的职位。”加姆森说。他、夏皮罗和古特金共同为古特金制订了一个新的转变期计划。这次，她的目标是帮助销售团队找出销售新产

品的方法。这将让她实现一个职业目标——获得管理经验，同时帮助领英改进一个重要的增长领域。

正如之前的任期一样，古特金在这个过程中重新定义了自己的目标。这个时机不适合完成她最初的目标，因此她转而着手在人才解决方案小组内部从头建立领英的招聘媒体业务（被称为“人才品牌”）。由于这是个全新领域，因此她甚至得不到其他部门团队的支持。在这个经典的事业开拓案例中，古特金做了实现目标所需的一切。她创建了一个该领域的商业投资案例，并组建了一支员工队伍。她自学了结构化查询语言（SQL），研究了Salesforce.com，因此她具备了改善销售过程中的网络环节所需的实务技能。

结果不言自明。2009年，这部分业务的年收入达到了120万美元。2013年古特金结束这段任期时，这部分业务的年收入已增至2亿美元。现在，“人才品牌”占领英人才解决方案团队整体业务收入的20%，她于2010年建立的全球售前咨询师、分析师和客户经理团队现在有85人。

在古特金任期的头两年，她与她的经理和领英建立了一个无比强大的联盟，这能够帮助他们处理意外情况。由于孕期并发症，古特金不得不比预期提前几个月开始休产假。尽管环境压力巨大，但古特金自信能够重返领英，因为她和公司已经建立起强大的联系。在她的女儿出生后，夏皮罗甚至鼓励她多休息一段时间以恢复身体，这意味着她总共休了11个月假——怀孕的最后3个月和8个月的产假。古特金很好地完成了她的工作；她每月与经理保持业务联系，以随时掌控企业动态。

当古特金回到公司时，她发现制订新任期计划的过程非常顺利，几乎连接得天衣无缝。在产假结束前大约3个月，古特金和夏皮罗制订了她的下个任期计划。“当我和丹谈时，”她说，“那感觉就像我从未离开。我认为我拥有的机会与休产假前相同。”在她的旧团队花了很短一段时间帮她重新适应全职工作之后，她开始了另一段转变期，这次是在销售部门。

和之前的任期一样，制定这段任期的过程也是古特金和她的经理合作完成的。“丹经常问：‘你在今后5年里希望做什么？’然后我们就从那里倒推，”古特金告诉我们，“我想做总经理，于是我们认为我需要增加销售技能。我以前从未做过销售，但丹知道我的新鲜视角会很有用。”请注意，目标必须同时服务于员工和企业的要求；古特金和领英是强有力

的联盟，因为他们相互信任，承诺为让彼此受益（对古特金来说是获得更全面的技能，对领英来说是获得新鲜视角）而相互投资（转到销售部门工作）。

正如你能从古特金的例子中看到的，不同类型的任期可以结合起来，形成她的职业生涯：从她在贝恩公司的经典轮转期到她和领英用来相互了解的短暂探索期，到她与丹·夏皮罗和迈克·加姆森共同商定的转变期。任期制提供了应对变化（例如每次古特金开始一段不同的任期后，都会在工作中对任期计划进行调整）和意外事件（例如她的孕期并发症）的灵活性。经过这个过程，任期制帮助古特金与她的经理们建立了更强大的长期关系。提供有吸引力的任期计划的雇主能够长期留住最优秀的人才。

马特·科勒：在离职后维持联盟

即使领英不能留住最优秀的人才，它也会努力维持互惠联盟。下面以近10年前离开领英的马特·科勒（Matt Cohler）为例。

2003年，26岁的马特·科勒离开了在麦肯锡公司的高薪且有品牌保障的工作，加入了当时还生存在Friendster阴影下的微型初创企业——领英。首席执行官里德·霍夫曼是他的新上司，他的做法与科勒的前任管理者完全不同。他不是简单地招聘科勒从事某项工作或担任某个职务，而是与这位年轻的咨询师一起制订了一个既能帮助雇主又能帮助员工的明确的任期计划。

科勒的目标是成为一位风险投资家。但里德认为，与离开麦肯锡后直接加入一家公司相比，在一家成功的初创企业获得运营经验更有助于他成为风险投资公司的一般合伙人。里德将科勒领上了一段独一无二的任期。科勒将成为里德的得力助手，在这个职位上，他将向领英的这位首席执行官学习，并极为全面地接触企业的所有职能部门。作为交换，科勒承诺愿意为企业的发展壮大做任何工作，不管这些工作是否属于传统职位或职业道路。完成这个目标后，领英和里德·霍夫曼的品牌将为科勒的个人档案增光添彩。因此，尽管科勒的最终目标——成为一位风险资本家——肯定不属于领英的业务范围，但他和里德在他们的短期理想和兴趣上达成了一致。

在领英工作3年后，科勒找到里德，告诉他自己正在考虑离开领英，加入一家更年轻的社交网络初创企业“Facebook”。尽管里德不想失去科勒，但他仍建议科勒接受Facebook的工作，因为它可以给他更丰富的初创企业的工作经验，从而帮助他更接近成为风险资本家的目标。里德也给了科勒最后一份任务：找到自己在领英的继任者。

在Facebook干了4年后，科勒离职开始了一段新任期——这次是作为硅谷顶尖风险投资公司之一的Benchmark的一般合伙人。即使到了今天，里德也会请科勒与领英的高价值员工交流，说明在领英完成一段任期的好处。里德和科勒仍保持着密切关系，例如，他们都是Edmodo（他们于2011年一起投资的一家初创企业）的董事。科勒在领英的任期提供了一个互惠联盟的教科书式案例，即使在工作关系结束后，这种联盟依然持续。

请访问以下网址，了解如何制订不同行业、不同部门的任期计划，并加入关于任期制的交流：*www.theallianceframework.com/ToD*。

第三章
任期中的协调
——协调员工与公司的目标和价值观

最有开创精神的员工希望建立有别于雇主的“个人品牌”，这是对终身雇佣制年代结束的理性而必要的反应。公司不需要无条件地支持员工的理想，但必须尊重他们。协调意味着管理者应该明确追求并强调公司与员工价值观之间的共性。

在工业时代，公司将员工的个人身份变为从属。公司提供终身就业保障和固定收益养老金。作为交换，员工需要俯首听命，努力工作，任何个人理想和价值观都服从于公司的目标和价值观。在记者威廉·怀特（William Whyte）的经典著作《组织人》（*The Organization Man*，于1956年首次出版）中，他将这一时代的基本原则描述为：“有利于集体的就是有利于个人的。”当然，怀特对这种方法持批评态度，称其“软弱地否认了个人与社会之间存在冲突”。1果然，这种“组织人”时代没有持续下去。

现在，一家现代公司不能指望企业目标成为员工的唯一目标。除非员工处于（罕有的）基础期，否则他将希望探索和培养本职工作以外的兴趣。最有开创精神的员工希望建立有别于雇主的“个人品牌”。这是对终身雇佣制年代结束的理性而必要的反应。

公司目标仍然十分重要，但员工看好一家公司而加入它时可能并不会想到“我希望花下半生时间追求这个未来”或“公司的这些价值观涵盖了我生命中的全部价值观”。即使最专注、最成功的企业领导者也有本职工作以外的价值观和兴趣。例如拉里·埃利森（Larry Ellison）对赢得美国杯帆船赛（America’s Cup）充满激情，而亚马逊的杰夫·贝佐斯为万年钟等项目出资，并买下了《华盛顿邮报》。企业与员工的目标并不一定在所有方面完全一致，而是在有限范围和时段内的健康协调。

协调意味着管理者应该明确追求并强调公司目标和价值观与员工职业目标和价值观之间的共性。一些明显的共性会自然出现：双方都追求

发展进步。公司希望推出新产品，增加市场份额，拓展新市场；员工希望承担新责任，提高能力，当然还有赚更多钱。换言之，公司和员工都希望成为胜利队伍的一员。但稍微细致观察就会发现差异。或许员工的业余兴趣是幼儿教育，但他的任期完全不涉及这类工作。然而，他喜欢自主灵活的工作时间，这是公司可以通融的。只需要足够的协调，就可以让联盟持久。

通过齐心协力完成某个具体目标，任期制将协调价值观与目标的问题减少到可控范围内。正如第二章介绍的，领英的里德·霍夫曼雇用了年轻的马特·科勒，尽管他知道科勒的目标是成为风险投资家，这意味着他终将离开，但通过制订一段为双方服务的任期计划，科勒仍可以成为一名推动公司变革的重要员工。

你的任务是根据员工的具体任务目标而不是他的全部生活进行协调。正如我们所说，你的公司不是一个家庭——你不需要无条件地支持员工的价值观和理想，但你必须尊重他们。

不同任期的协调

根据任期类型的不同，必要的协调水平也不同。在轮转期中，员工利益与公司利益的重叠部分可能相对较少（见图3–1）。在转变期中，双方的价值观与利益需要更大的重叠（见图3–2）。在基础期中，重叠部分占相当大一部分（见图3–3）。

目标协调的三个步骤

目标协调既是一门艺术，又是一门科学。以下是管理者可以遵循的部分技巧和原则。

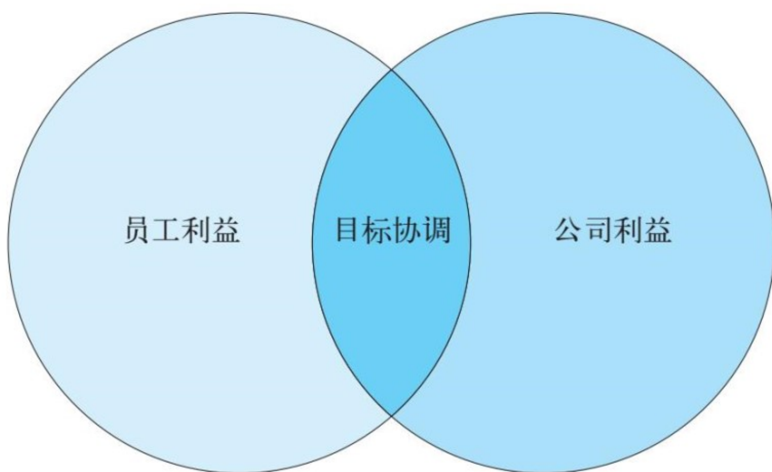


图3–1 轮转期

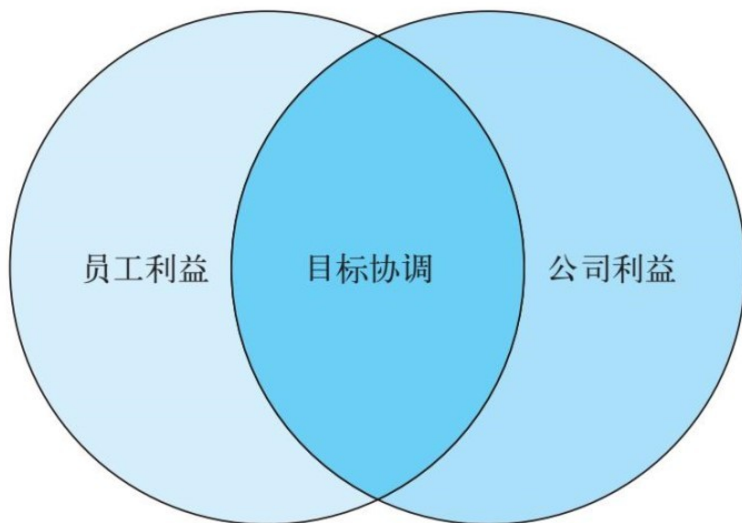


图3–2 转变期

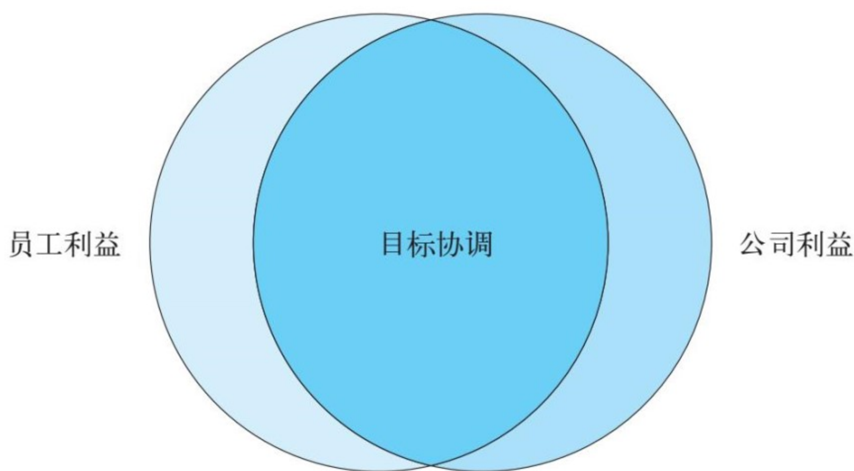


图3–3 基础期

1．建立和传播公司的使命和价值观。除非你能说清楚公司的立场，否则员工们无从得知如何与公司保持一致。任何公司的核心都是它的使命。我们曾经讨论过，在制订任期计划时会安排灵活机变的“不可能任务”，与之不同，公司的“使命”任务是指导原则和目标。优秀公司拥有不同于竞争对手的具体使命。

声称公司的使命是打造优秀产品和满足客户需求基本上毫无意义，

因为这些使命能够而且应该适用于任何公司。这些是结果，不是目标！具体需求是什么？具体客户是谁？

好的使命和价值观表述应该足够具体而严谨，使一些有能力的参与者有强大的认同感，而让其他人明白这家公司并不太适合自己。你会失去与你的公司或团队没有强大认同感的人，但你希望失去这些人——这让你与选择加入公司的人建立更强大的认同感。沃尔玛的使命十分清晰："为人们省钱，让他们生活得更好。"埃克森美孚的使命就没有这么清晰："我们致力于成为世界一流的石油石化公司。为此，我们必须不断实现卓著的财务和经营业绩，同时恪守商业行为的最高标准。这些坚定的期望形成了我们与有关各方所做承诺的基础。"2简单说就是：赢得竞争，但不违法。我们认为这适用于任何守法企业！

在这种讨论中，公司价值观是什么并不那么重要。重要的是公司有价值观，而且你和其他经理人有能力将它清晰地表达出来。目标是让员工能够比较他们的个人价值观与公司或工作团队的价值观。这样，即使不属于公司高管团队，你也能为你的团队或业务部门建立一套目标和核心价值观。

2. 了解每位员工的核心理想和价值观。询问员工的核心理想和价值观初听上去可能让人感觉很尴尬，但这不是伪善的套话。谈论价值观是巩固员工、管理者与公司之间的信任的关键一步。在eBay，约翰·多纳霍为了解每位员工而制订了系统计划："我们希望了解他们的生活理想。我们问：'你会看着谁说：'我有朝一日想成为他？'"

可以想见，你会遇到对职业理想和价值观明确程度不一的员工。只有部分人（而且是少部分人）确切知道他们想要什么，和这些人谈话会相对轻松。

另一些人的理想更抽象，通常集中于以某种方式取得进步。这也不要紧——作为管理者，你希望帮助员工在某段具体任期中发现哪种进步对他们意味着什么。不要苛求他们的答案完全精确。例如，当本·卡斯诺查建立一个机构支持里德·霍夫曼对商业、慈善和公众利益的兴趣，并担任他的首席人才官时，本提出了许多目标，包括锻炼他在未来创建更多公司时所需的创业技能；与能启发他思想的人建立关系；接触更多的国际事务和机会。这些目标都有些抽象，但它们对于里德和本制定任务、完成任期来说已经足够明确。

最后，一些员工，尤其是入门级员工，完全没有考虑过他们的职业理想。如果某位员工很难说明他的价值观，那么你可以用Career Engagement Group的安妮·富尔顿（Anne Fulton）提出的这个具体方法快速开始对话。首先，让这位员工写下3个他钦佩之人的名字。然后，让这位员工在每个名字后面列出3种他最钦佩的品质（一共9种品质）。最后，让他根据重要性对这9种品质排序。1表示最重要，9表示最不重要。现在他已经有了个人价值观列表，并可以将其与公司的价值观进行比较。3（若想了解我们三人是如何完成这个价值观练习的，请参见附录B。）

一般而言，你应该预期公司的使命和价值观清晰且相对稳定，而员工的职业目标和价值观相对不明确。

3．合作协调员工、管理者与公司的使命和价值观。一旦每个人的价值观和理想都得以明确，各方就应该进行合作以使其协调一致。这是一种合作，而不是从上至下的命令。它不仅是你的工作，也是员工的工作。好消息是，这种合作的确有助于建立长期关系。约翰·多纳霍调查了员工们的理想后强调道："我们应该明确如何将你在eBay的工作与这些理想联系起来。"

对新员工而言，协调过程应该从招聘过程本身开始。例如，眼镜零售商Warby Parker的尼尔·布卢门撒尔（Neil Blumenthal）用一个不同寻常的面试问题评估一致性："我们的核心价值观之一是为我们做的每件事注入趣味性和新奇性。因此我们经常问：'你最近穿过什么奇装异服？'关键不在于如果你过去四周没有穿过奇装异服，就不会被雇用，而更多是用它来判断你对这个问题的反应。你是个对自己太严肃的人吗？如果是，那么这对我们是个警告信号。我们希望员工对工作而不是他们自己严肃。"4

有时巩固一致性需要微调或妥协。记住，几乎没有哪位员工的全部核心理想和价值观都与公司使命相同。例如，领英的首席执行官杰夫·韦纳热心于美国教育政策，并担任DonorsChoose的董事，这与领英的业务几乎没有关系。在硅谷，许多员工都希望有朝一日成为创业者。显然，这意味着他们将离开公司。但是协调各方兴趣使每个人都能从任期中获益是可能的。例如，里德告诉希望加入初创企业的领英员工，如果他们在领英工作，他们将会学到有用的技能，这样，当他们准备离开时，如果他们帮助过公司，他就可以帮助他们在Greylock或硅谷的其他企业找

到一份工作。

在所有情况下，你都需要找到进行协调的适当标准；它可能是一段时期，或者是工作的范围或性质（如果员工希望获得特定经验的话）。记住，员工和公司并不需要永远一致，只有在任期内是如此。

最终，一致的兴趣、价值观和目标将增加公司与人才之间维持长期稳固联盟的概率。

付诸实践：领英如何进行协调

还记得戴维·哈恩和他在领英的四段任期吗？领英在高度竞争的人才环境中留住了哈恩将近10年，部分原因是在每段任期中，他的经理都为他和公司建立了高度一致的目标。

当哈恩思考大学毕业后如何构建自己的职业生涯时，他从西奥多·罗斯福的名言“有机会为值得的事情而努力是人生最好的犒赏”中受到了启发。5

对哈恩而言，这意味着找到一种对世界产生积极影响，并尽可能让这种影响达到最大的方法。他在华盛顿特区开始了他的职业生涯，并认为他会通过政治和政策手段实现这一理想，但接着他便意识到自己不满足于这种改变速度。他认为硅谷的创业环境是个更好的选择。于是他定下了两个初始理想：向已经成功建立大型公司的优秀领导者学习，为目光比实现财务目标更为远大的公司工作。

哈恩执行了一项让自己能朝这两个目标进步的计划。他使用了第一版领英（产品）查找最近从华盛顿特区搬到硅谷的人，并说服其中之一，前PayPal公司高管基思·拉布瓦（Keith Rabois）雇用他。哈恩加入了拉布瓦所在的Epoch Innovations，这是一家高成长型初创企业，目标是用科技治疗阅读困难症——这似乎完美符合他的目标。然而，仅仅几周内，他就发现这家公司正在陷入困境。拉布瓦和哈恩已经建立了密切关系，他们开始一起寻找下一份工作。在找工作的过程中，拉布瓦将哈恩介绍给他之前在PayPal的同事里德·霍夫曼，后者刚刚创建了领英（公司）。“从我们第一次见面，我就明显感到里德不仅是个值得学习的杰出人才，而且关于影响力的想法与我类似。”哈恩告诉我们。接下来的一周，拉布瓦和哈恩开始了在领英的工作。

领英的目标十分远大，那就是为全球专业人士提供经济机会，这个目标打动了哈恩。哈恩的经理拉布瓦还指出，他们的短期职业目标是一致的——通过加入领英，哈恩将学习如何利用已经在PayPal取得成功的高管团队建立公司，领英将得到一名擅长多个领域的聪明通才。4年后，当杰夫·韦纳接任领英首席执行官时，哈恩已能从一位经验丰富的高

管身上学到如何扩大一家中型企业的规模，使之成为一家公开上市的全球公司。

在这个过程中，哈恩在领英的上司们不断寻找方法，制订承诺为他的职业生涯和整个公司带来转变的任期计划。例如，当哈恩对从头创建能为领英带来早期收入的业务感兴趣时，公司更改了他的任期计划，让他去追求这个目标。哈恩将相同的原则用于他管理的员工。“领英的理念是让最聪明的员工追求他们感兴趣的领域，尤其是最初对他们有些挑战的领域，”哈恩说，“这是一个了不起的策略，它让我们最有天分的员工不断得到激励，尽快进行学习。”

进行对话：给管理者的建议

协调价值观的过程可能很漫长，并且需要在一系列持续交谈中建立深度信任。每次交谈都应该建立在前一次交谈的基础上。

确定团队的价值观。几乎每家公司都有白纸黑字的价值观，其中多数都是诸如“追求卓越”这样无关痛痒的陈词滥调，简直是侮辱智商。如果你的公司缺少有意义的官方价值观，那么请大胆地为你的团队制定价值观。当然，如果首席执行官欢迎联盟理念并做出表率时，那么这将有助于制定出有意义的价值观。

首席执行官和高管团队应该草拟公司的价值观并征求处于基础期的非高管员工的意见，并虚心接受反馈和进行改进。只有当公司的基础期核心员工同意时，首席执行官才应将征询意见的范围扩大至整个公司。

首席执行官不能将上千名员工都召集到礼堂里，让他们从头参与制定价值观，但也不能反其道而行之，将他喜好的价值观刻成碑文，然后要求人们“自愿”接受。

如果公司规模大于75人，可以把员工分为更小的跨部门团队，然后让每个团队单独开会讨论草拟的价值观。你可能会在这些开诚布公的对话中发现意料之外的想法。许多高级经理认为拥有使命文化的公司实际上充斥着唯利是图的动机，而经理们需要切实了解真正的公司文化。

一对一地确定个人价值观。与你的每位直接下属一对一地讨论他们的核心理想和价值观，以及这些价值观是否符合公司的价值观。你不需要让员工在公司内网上发布他们的个人价值观，或者将它们钉在员工的办公室名牌下，但是你需要将这些理想和价值观从隐性暗示转变为明确观点。毕竟，如果你不了解员工的目标，又怎么能制订转变期计划呢？

通过坦诚建立信任。了解员工关心什么有助于建立信任关系。纽约州立大学石溪分校（SUNY Stony Brook）的心理学家阿瑟·阿伦（Arthur Aron）在一个实验中发现，要求参与者在一小时内分享他们内心最深处的感觉和信念可以产生通常要花数周、数月甚至数年才能形成

的信任感和亲密感。[6]诸如“谁是你共事过的最好的同事”和“你职业生涯中最自豪的时刻是什么”的问题，有助于拉近情感距离。

记住，当你直接发问时，潜在的权力机制可能让这看上去令人生畏。这就是为什么对你来说，坦诚谈论自己的核心理想和价值观很重要的原因。阿伦的关系实验请双方分享他们对他提出的深刻问题的答案。

布拉德·史密斯在Intuit中运用了这一原则：“我们的每次面试都以这样的提问开始：请在3~5分钟内讲述你的人生经历以及它如何让你成为现在这个人……请说出你生命中帮你找到自我、形成工作与领导方法的重要时刻，例如像野蛮人一样应对逆境、挚爱之人的离世或者重大决策错误。”为了让这种方法奏效，Intuit的面试官将先来回答这些问题，这既为面试者提供了示例，也是坦诚相待的表率。

请访问以下网址，找到与员工建立一致目标的互动练习：*www.theallianceframework.com/alignment*。

第四章
执行转变期计划

每位员工入职后都会进入转变期，设置转变期的框架，可以让管理者与员工明确互赢的最低承诺，巩固员工与公司的关系。在任期中途和任期即将结束时，会发生许多意外的变化，如何应对这些不确定的状况，也是本章要讨论的问题。

打造转变期框架的策略与技巧

执行有高度一致性的转变期计划意味着不再生搬硬套言之无物、行之无效的模板式业绩考核。相反，你需要进行坦诚、开放、严谨的对话。管理者和员工就共同的目标和现实达成明确协议（尽管不具约束力）。这种协议提供了常规的、相互的业绩评价与管理的标准。你向员工提供具体反馈和指导；同样重要的是，员工可以在此背景下谈论他的长期职业目标，以及公司是否按照承诺为他们提供了帮助。

以下是执行转变期计划的分步指导，它既可以针对你的直接下属，也可以针对整个公司。按照这些步骤，你将做好与员工谈论他们离职后的职业规划（如果发生这种情况的话）的准备。

1. 开始对话，确定目标

每位员工入职后都会进入轮转期或转变期。你应该在雇用过程中确定员工的最初任期计划——起码在情况不太确定、无法敲定任期计划细节的情况下要展开对话。你应该确定雇主和员工互赢的最低承诺。你还应该知道转变期员工在续约前会如何推动公司发展。类似地，新员工也将知道加入公司如何有助于他们发展事业，从而心里有底。

即使对现有员工而言，制订任期计划也能提供必要的清晰认识，巩固他们与公司的关系。为了制订任期计划，你和你的员工需要回答下列问题。

任期的整体目标是什么？

你与员工制订的任期计划应该有明确、详细、具体的任务目标。比如启动一个具体项目、内部项目或组织计划。例如，埃达·古特金在领英的初始任期目标（见第二章）是调研并解决客户流失问题。这样做的目的是选择一个有助于公司，同时也为员工提供了成长机会的任务目标。

根据这个任务目标，你还应该确定员工期望的任期长度。最简单地

说，任期的持续时间应该足以实现目标。在古特金的例子中，她的初始任期只持续了6个月，但她接下来的每段任期都持续了数年之久。

任期的“正确”结构也取决于员工的个人需求。看重不同经验的员工可能需要大量短期多变的任期。重视稳定的员工可能偏好少量长期持续的任期，他们的目标是进入基础期。

最后，正如第三章所讨论的，任务目标还需要帮助雇主和员工协调他们的目标和价值观。

成功的任期将给公司带来什么？

成功任期的任务目标将为公司创造定量目标业绩或定性目标业绩，例如开发一种新产品并在第一年中产生一定收入，或者在某类具体市场中成为行业分析师笔下的思想领导者。

例如，领英的经理们会问：“这名员工将如何改变公司？”

成功的任期将给员工带来什么？

一段成功的任期应该对员工和公司都有助推作用。这种成功可能包括培养新知识和新技能，获得员工发展事业所需的部门经验、技术经验或管理经验，以及通过实现令人印象深刻的目标在公司内外打造个人品牌。通常，它不包括职位晋升。

领英的经理们会问：“员工在这里的工作经历将如何改变他们的职业生涯？”所有员工都被要求填写一份转变计划，说明他们希望如何改变自己、公司和世界。

领英全球人才部门的主管帕特·瓦多斯（Pat Wadors）对“大写T”和“小写t”转变进行了区分。“大写T”转变类似于晋升或得到一份美差。只有约20%的任务结果是“大写T”转变。这就是为何公司同样强调或更强调“小写t”转变，它看起来可能没那么光鲜，但却实实在在地增加了员工的市场潜力。“小写t”转变的例子包括在某类项目中获得有助于提高市场竞争力的经验，学习新技能和获得业内其他人士的认可和推荐。无独有偶，多年来领英的用户档案设计也已变得有助于用户更好地展示“小写t”转变。

2. 定期检查以交流反馈

公司的传统绩效考核方法是基于日历年的，它在任期制背景下几乎没有意义。是任务目标而非日历决定了任期。此外，年度考核过程不能提供足够的反馈。你应该建立一个定期检查体系，以评估任期制是否适合双方（见图4–1）。



图4–1 制订你的转变期计划并进行跟踪

资料来源：领英员工内网截图

这些检查可以是定期进行（例如每季），也可以与整体任期项目计划中的具体目标挂钩。不管用哪种方式，目标都是为共同评估双方朝着理想结果的进展提供一个明确的讨论平台。它让双方得以在这个过程中进行必要的纠错。记住，这是双向对话：公司谈论的是员工的贡献，而员工谈论的是公司是否能帮助自己实现职业目标。

3. 在任期临近结束前，开始制订下一个任期计划

在当前任期结束之前，你应该留出时间讨论员工完成这段任期后接

下来希望做什么。提前进行这种对话可以消除与完成任期有关的不确定性，甚至为员工（以及管理者）树立未来的目标。这种对话通常有两种可能的结果。

管理者和员工制订公司内的新任期计划

员工在初始任期内做出的承诺部分是为了认真考虑你关于第二段任期的建议。从许多方面看，后续任期对于员工和公司都是理想的结果，双方都可以利用过去的投资。对于推出过一种产品的员工而言，延长任期可以让他学会如何壮大这种产品的市场或规模，而公司可以利用最初打下的市场，而不必培养新人从头来过。

后续任期可能更短，也可能更长，这取决于目标性质。有经验的员工可以迅速完成明确的目标，因为他不需要很长的上手期。反过来从长期讲，不断巩固的关系也有帮助。与公司相互信任的员工可以解决战略性更强的长期目标。

通用电气为高潜力员工开设的管理培训是在公司内部制订有吸引力的新任期计划的经典案例。高潜力员工在不同职能部门、业务单位和地区完成连续的轮转期任务，从而做好准备迎接挑战——帮助管理这家不断扩张的企业集团。没有哪个人在成为通用电气的首席执行官前不曾在公司内部完成多个任期。

在开始一段新任期之前，员工应协助招聘和培训继任者，以继续完成前一个任期的项目。或许继任者是该项目后续阶段更适合的人选。继任者计划还为员工画上了更令人满意的句号，这样当他完成任期时，就能知道他管理了数年的产品、项目或计划将在可靠人选的手中继续下去。

当下一个明确目标迟迟不出现时，你和员工将备受煎熬——你们都希望继续这段关系，但不确定如何才能继续。在这种情况下，最佳行动是延长当前的任期，但规定一个在未来数月而非数年重新审视各种可能性的时限。

双方都认为员工应去另一家公司任职

失去一名有价值的员工是管理者最大的担心之一，但它仍会以各种正当理由发生。没有公司能永远留住所有最优秀的员工。

可以想见，你很难接受这种结果，但即使如此，对于公司而言，对员工的离开有所准备也比措手不及要好。不妨开诚布公地谈论离职的可能性。作为员工的盟友，帮助他选择正确的下一步是你的工作。这意味着帮他评估他面临的选择，即使这些选择包括去其他公司工作。展开关于另谋他职的诚实对话既要求管理者有勇气，也要求员工有勇气。你需要直面员工离职的可能性，而员工需要感到不会因为说出真实意图而受到惩罚。凭借你与员工建立的信任，你获得了这种“优先对话权”。

你应该和员工一起制订出过渡期计划，并起草一份交接清单。交接清单的目的是列出公司为了完成目标而需要员工做的每件事，尤其是接手项目的继任者人选。如果员工完成了清单上的所有事项，就可以被认为善始善终地完成了任期，并可以在离职后与公司保持良好关系。我们将在第七章中详细讨论现任员工转为前员工的情况。

4. 处理意外情况：当任期中途发生变化时

任期计划不是合同——这种法律方式是自由人制度和交易式思考方式的显著标志。联盟是道德上的，不是法律上的，任期计划是一种非正式协议，它尊重这种重要的关系。管理者不应用任期计划的道德强制性迫使员工固守工作繁重的岗位，尤其是有缺陷的管理决策造成双方目标严重不符时。任期计划的目标是通过诚实交流建立信任，在自愿基础上建立长期关系，而不是将员工禁锢在他们不喜欢的职位上或者让低效员工拖累公司。

当员工或雇主希望或需要在完成目标前结束任期时，双方需要在这个过程中进行合作。如果员工在其他公司获得了一份诱人的工作，他应该有权选择接受，但他也应感到有责任努力工作以确保交接顺利，甚至在必要时推迟离职以协助交接工作。

同样，如果公司需要调整组织结构或者结束某个项目，而这个项目又恰好是员工的工作，那么你应该全力确保这名员工能够继续实现之前商定的职业目标和个人成长目标。这段关系越长久、越深入，双方就越有义务维持这段关系，并在必要时努力确保顺利而友好的交接。

如果一方打破联盟会发生什么？

如果某位员工在任期中途离开公司而没有进行任何交接，他就打破了雇佣联盟，不得不面对以下后果。首先，这名员工的信誉和名声将受到重大打击。他不能背叛一段重要关系而仅仅说“这只是生意”。这是道德问题。此外，这名员工还将承受实际后果。他将失去未来的福利，比如杰出前员工身份（将在第七章中详细讨论）和有利的推荐信。

如果公司在任期中途裁掉员工，或者没有履行为员工提供带来改变的成长机会的义务，那么它也打破了联盟条款。你不能不尊重这段关系，却指望员工成为未来的盟友，为公司说好话或者介绍客户和新员工等。随着社交媒体的出现，打破联盟将对雇主产生深远影响。现在，前员工可能会透露公司内部的真实情况——而且的确会这样做，习惯打破联盟的雇主（或管理者）等于在警告现在和未来的员工公司不值得信任。可以预见，有朝一日（但愿很快），一个雇主或一位专业人才只用说一句“他们打破了联盟”，电话另一头的人就会明白这意味着什么。

如果换了新经理会发生什么？

如果换了新经理，那么抛弃原先达成的任期协议对员工是不公平的，但让新经理固守前任制订的计划也是不公平的。正确方法是以互相尊重为前提进行过渡。一般来说，新经理应该继续执行现有的任期计划。但是，如果他意识到必须改变目标，那么他有改变目标的自由，但仍负有引导员工成功过渡的道德义务。你会看到，为什么拥有一份书面任期计划而不是依赖于经理和员工的口头协定非常重要。

如果一方表现糟糕应该怎样做？

整体表现会影响任期的持久性。如果整个公司开始走向破产，那么它可能无法坚持到联盟结束。如果公司没有或无法按照承诺保持为员工提供职业成长机会的环境，它就违背了改变员工职业生涯的承诺。相反，工作表现糟糕的员工也无法兑现帮助公司提高适应力的承诺。但即使表现变糟，牢记联盟是一种关系而不是一笔交易仍然很重要。起起伏伏是不可避免的，双方都应该保持长远的投资眼光，而不是对短期波动反应过度。棒球队永远不会仅仅因为某个队员某场比赛打得不好就将他开除。但如果这名队员一个月都表现不佳，球队就很可能将他卖掉或开除。

如果员工希望在公司内部换个新工作，应该怎样处理？

即使横向调动不涉及离职问题，你也应采取相同的合作方法结束一段任期。如果员工能够按计划开展工作并进行有序的交接，你就不应阻拦这种变化。例如，领英认为，如果员工已经做出合理有序的安排，让这种变化不会危及现在的任务，经理就不应该阻止他在公司内部调动职位。这种变化尊重了员工的意愿、领英对这名员工进行的投资和整体关系。

进行对话：给管理者的建议

就任期进行顺利对话的关键是系统、连贯和透明——它与任期制背后的原则相同，这并非巧合。

根据任期类型确定对话模式。如果你正在执行转变期或基础期计划，那么应该做好深入对话的准备，因为它涉及个性化的长期联盟。相反，轮转期涉及的是标准化的短期联盟，这让你可以采用更标准化的对话模式。

对话模式也可以根据它在整段关系中发生的时间确定。在初始招聘阶段进行关于任期的对话相对容易。经理和员工是陌生人，双方商定明确的目标是自然而然且在意料之中的。与之类似，在目前的任期即将成功结束时商定后续任期计划也相对容易，因为这是一个自然的过渡点。而让现任员工从自由人思维转向任期思维则需要些技巧。介绍一种不同的新方法需要进行多次对话并保持稳定连贯。

警惕地位不平衡。通常，雇主比员工更有地位，但在热门的就业市场或员工拥有宝贵技能的市场上，也可能出现相反的情况。不管是哪种情况，地位不平衡都让人担心更有地位的一方会滥用这种地位最大化自身利益。如果你处于强势地位，应该积极主动地证明你对公平交易的承诺。如果你的员工处于强势地位并试图主导局面，应该承认这个事实，然后回到对话的焦点上以实现双赢。

选择先行指标作为衡量标准。收入、页面浏览量、客户满意度等标准可以在评估任期内业绩时起到重要作用。在终身雇佣制模式中，成功意味着始终使你的经理满意。这种方法并不适合竞争激烈的现代社会。现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）用文字完美表述了这个观点：“有指标就有管理。”如果你认真管理先行指标，例如目标一致性、员工收集人脉情报的能力或任期考核点的一般满意度等，你就能成功管理员工留任率或员工敬业度等滞后指标。

正当运用道德劝说。道德劝说比法律合同更能维系双方的联盟，但你只应在对方违反联盟时运用这种力量。太多管理者试图迫使员工感

到负疚而留下。不要让员工的职业选择成为个人攻击的理由，即使你成功劝说员工留下，也会使其产生怨恨。相反，你应该诉诸联盟的原则。

定期检查任期的进展。这不是一次性对话。记住，信任是通过坚持一贯性逐渐建立的。多数员工都经历了太多来去一阵风，却无法真正持久的管理潮流。你应该采取行动证明对联盟的承诺，包括通过正式形式（在本章的分步指南中概述的定期检查体系）和非正式形式（只要出现一对一对话的机会）定期讨论后续任期。

通过公开、透明建立信任的基础。用表示这段关系的开放性、双向性的语言进行对话很重要，你应该使用诸如信任、透明、联盟这样的词。证明开放性的另一种重要方法是表现出愿意讨论员工离职可能的态度。这种透明度有助于建立信任，减少员工离职让你措手不及的风险。

向员工确保你不会开除他们。遗憾的是，员工们形成了一种固化思维，将讨论他们的目标和业绩解释为即将被解雇的早期警告信号。你应该强调联盟的重点是互惠，并将这一点落实到全体员工（或者团队中的全部员工）身上。

对话技巧提示

条理清晰。解释任期框架不是即兴对话。你应该在日程表上留出几个小时，专门安排一次正式会议进行讨论。然后订一间私人办公室或者会议室，详细记笔记，并鼓励员工也记笔记。在对话结束时，你们应该就下一步安排达成一致，并制订后续计划。最终成果应该是一份书面联盟声明。（我们在附录A中提供了一份样本。）

提前沟通议程。这是合作性对话，它意味着你和员工都有充足时间准备的话效果将会更好。这种会议不应该只有经理做足准备，而员工不得不临场做出反应——你应该给员工时间准备自己的想法和建议。

尽可能详尽具体。这种方式的要点是避免模糊描述目标和时间，而应该尽量具体。如果你希望员工动用他的人脉，就应该准确描述他可以采用的具体方式，并将这种方式纳入计划中。（我们将在第六章中更

深入地讨论人脉问题。）如果员工希望与某些类型的人见面或积累国际经验，那么你就应该讲清楚如何以及何时在他的任期内实现他的要求。

请访问以下网址，学习如何获得“优先对话权”以及如何与员工建立诚实的对话气氛：*www.theallianceframework.com/ToD*。

第五章
利用员工人脉获取情报
——让世界为我所用

公司必须了解员工在业内的宽广天地，而员工应该意识到他的职业人脉是能够提升自身长期职业前景的重要资本之一。同时，作为联盟的一部分，员工应该利用自己的人脉发展雇主的业务，因为他的业内熟人掌握的技能可能对公司十分重要。

旧有的终身雇佣制模式鼓励管理者和员工着眼于内部。管理者关注的是让员工更有效地完成工作任务，而员工关注的是在公司内升职。但一旦这种模式开始瓦解，这种内向型关注就会成为自欺欺人的故步自封。

如今，正如我们讨论过的，公司和员工都需要向外关注他们所处的整体环境，尤其是涉及人际关系时。公司必须了解员工在业内的宽广天地，而员工应该意识到他的职业人脉是能够提升自身长期职业前景的重要资本之一。同时，作为联盟的一部分，员工应该利用自己的人脉发展雇主的业务，因为他的业内熟人掌握的技能可能对公司十分重要。于是，联盟开始运转：扩大职业人脉有助于员工改变职业生涯，员工人脉有助于公司改变自身。

人脉情报是新信息的来源和过滤器

员工人脉作为一种信息来源，对公司极有价值。正如比尔·盖茨十多年前写道的：“将你的公司与竞争对手区分开的最佳方式，将你与碌碌大众区分开的最佳方式，就是充分利用信息。你如何收集、管理和使用信息将决定你的输赢。”1

我们多数人都会使用一部分可得信息。例如，如果让你回忆最近一次如何解决工作中的棘手问题，你的本能反应是——开会。将公司中所有的聪明人召集起来，他们可能会有答案。但你不能只是依靠在现任员工大脑中流转的信息。公司外面的聪明人比公司里面更多。在健康的生态系统中，这是常理。

许多高管已经知道这点。他们经常从自己的业内好友那里获取信息，以便更好地做出工作决策。实际上，这种本能部分解释了他们起初为何会晋升为高管。但高管通常会忽视一种更广泛、更有用的资源：所有公司员工，甚至是最初级员工的集体知识和人脉。

不妨将每位员工想象为从外部世界（比如文章、书籍和课程，但最重要的是，从行业内外的其他朋友那里）收集数据的情报员。每位员工都能从外部世界接收和破译帮助公司提高适应力的情报。例如，竞争者在做什么？重要科技潮流是什么？承认每位情报员的力量并鼓励他们发挥这种力量是管理者的工作。人脉更广的劳动力可以带来更有价值的情报，当员工向公司提供他们通过人脉获得的信息时，他们将帮助公司解决重大的商业挑战。

简而言之，人脉情报利用了公司员工的个人人脉，它是公司与外部世界交往并从外部世界学习的最有效方式。即使你没有强调人脉情报是联盟的一部分，最主动的员工也会建立他们的外部职业人脉。是否鼓励他们为工作而利用人脉则取决于你。

在《至关重要的关系》中，我们写道，个人的职业前景会随着人脉的强大而加速提升——我们称这种原则为“我”的“我们”次幂（I^{we}）。公司和管理者的问题是，你是否能建立足够的信任，使员工愿意为了公司运用他们的人脉。好消息是，优秀员工希望这样做——在我们对《哈佛

商业评论》的读者所做的调查中，超过3/4的受访者说，他们曾借助自己的人脉开展工作。

所以不要将上班时发推特当作违反纪律——你应该鼓励这样做！你应该允许员工报销与有趣的人共进午餐的费用。通过帮助员工投资于他们的个人人脉，你将建立起信任互惠的环境。这样，当你要求员工为了公司利用他们自己的人脉时，他们将更可能做出积极反应。

还有一个好处是，主动开展人脉情报工作有助于招聘人才。企业家关注外部信息——他们必须这样做，因为他们知道自己不具备现有市场参与者的内部资源。想招到一名开创型员工？帮助他扩展个人人脉将使你成为更具吸引力的雇主。

尽管关注外部信息有这些好处，但一些管理者更习惯于依赖熟悉的本公司员工。他们只从自己能完全控制的来源寻找答案。他们利用自己和身边同事的智慧，而不是其他人的智慧。他们对于鼓励员工从企业外部获取信息可能感到紧张，因为这种行为可能会在不经意间将公司的机密和战略暴露给外部人。

实际上，让员工展示自己和建立外部人脉的一个明显“风险”是，他们会被潜在雇主及其招聘人员发现。这是一个合理的担忧，但是世界上不存在让你从外部世界获益，却不暴露自己的单向镜。对许多公司而言，人脉情报产生的收益要高于员工被挖角的潜在损失。问问领英就知道了，它比世界上任何公司都更直面这个现实：每位领英员工都拥有一个及时更新的公开领英账户。他们的人脉极为发达，也非常容易被招聘人员发现。是的，一些员工的确离开了，但更多的员工通过他们工作时建立的人脉为公司提供了帮助。

人脉情报和与之相关的向公司以外的人寻求帮助的意愿是硅谷成功的关键因素之一。它的风险比多数人想象的要低，而外向型思维的收益则大于你的预想。

人脉情报会带来隐藏的数据、意外发现和机会

正如我们讨论过的，人脉情报最明显的作用是将公司与外部信息来源联系起来。员工人脉起到了新信息来源和过滤器的作用。

人脉情报的第二个作用是，它能提供获取“隐藏数据”——无法公开获取的信息——的渠道。在互联网诞生之前的年代，阅读商业书刊等二手资料或者到大学进修的途径帮助专业人士或公司在竞争中取胜。然而现在，谷歌让这种公开信息成为了一种商品。为了获得优势，你需要利用人脉直接获取人们大脑中的信息。这是一种即时微妙的信息，提供了最重要的竞争优势。你不会在《华尔街日报》早间版甚至是谷歌搜索引擎上找到它。在高度网络化的年代，你认识的人经常比你读的东西更有价值。

例如，在PayPal成立早期，它最重要的竞争对手是Billpoint，这是一家提供支付系统，由eBay（PayPal最重要的合作伙伴）和富国银行合资组建的公司。请设想PayPal面临的情况：当时该公司的绝大部分业务都是为eBay处理拍卖付款，而eBay本身就拥有一家与之竞争的支付企业（Billpoint），它会将其推广给eBay的每位用户。对于外部观察家而言，局势看来一定是非常严峻的。

然而，正如我们所知，PayPal战胜了Billpoint，结果eBay花了超过15亿美元买下PayPal。关键原因之一是PayPal对人脉情报的出色应用。里德·霍夫曼是PayPal这次情报收集工作的领导者（他当时是执行副总裁），他要求从高管到工程师的所有团队成员都使用他们的人脉情报了解Billpoint的战略。而另一方面，Billpoint的团队则完全忽视了用人脉情报挖掘PayPal战略的可能。

从与Honesty.com和AuctionWatch（现在的Vendio）等建立在eBay平台上的其他公司的交流中，PayPal员工得知了两个重要事实。首先，Billpoint的团队确信，互联网支付系统的关键成功要素是与银行建立深层联系以打击欺诈。Billpoint的领导层认为，与富国银行的关系形成了对PayPal的压倒性优势。其次，与Billpoint的观念相反，eBay平台上的公司（以及它们的顾客）不认为与银行建立深层关系很重要。它们更看

重使用的方便性，这种观点在电子邮件交流中表述得尤为明显。防止欺诈是一种防御措施，但不是驱动力。以上这些信息不是公开的，但也不是保密的。

获取人脉情报的手段应该符合道德：PayPal的员工没有披着伪装躲在暗处偷窥，没有用伪造的电邮账户发送问题，也没有把Billpoint的垃圾箱翻个底朝天。他们只是通过与Billpoint的管理者和员工的交谈确认他们的发现，并询问他们如何看待市场。还想知道更惊人的事？在这些直截了当的交谈中，Billpoint的人从未想到问PayPal的人相同的问题。PayPal的战略明显重视人脉情报，而Billpoint则不是。

人脉情报的第三个作用是带来意外发现，它是创新的主要驱动力。作家弗兰斯·约翰松（Frans Johansson）认为，创新产生于不同学科和文化的交织。多数创新都并非独树一帜；相反，它是将现有技术或实践应用于一个新领域（例如将医疗输液袋技术用于篮球鞋）。当员工利用他们的职业人脉和个人人脉时，他们往往会听取不同背景、经历和专业领域的朋友的意见。正如麻省理工学院的德博拉·安科纳（Deborah Ancona）、亨里克·布雷斯曼（Henrik Bresman）和戴维·考德威尔（David Caldwell）在他们的论文《X因素》（The X-Factor）中提到的，“当创新、适应和执行至关重要时，成功与团队如何和外部人互动密切相关”，因为成功的团队“会建立紧密的跨界人脉，不管是在团队内部还是外部”。2

如果你身处一间杂物室中，那么成为房间里最聪明的人并不是什么伟大成就。而人脉情报就好比能将你所在的杂物室扩展到运动场那样大，里面包含了所有员工庞大广泛、遍及全球的人脉。这将帮助你更快地解决问题，而且，它还能巩固整个雇佣联盟。员工们希望建立人脉，而人脉情报计划和政策将帮助他们实现这个目的。

人脉情报的第三个作用是帮你发现本会错过的机会。PayPal成功的背后隐藏的一个故事是，人脉情报在发现病毒式增长模式的过程中起到了关键作用。PayPal的团队意识到eBay是用户使用PayPal的主要原因后，团队成员立即开始从eBay生态系统中的其他公司那里寻求灵感。其中一家公司——Honesty.com，发现了利用eBay活跃卖家实现成长的方法。Honesty.com提供了一种拍卖计数器，如果卖方与Honesty.com共享eBay证书，Honesty.com就会将它的计数器加入卖家的每个拍卖页面。这个系统让卖家拍卖中的所有出价人都能看到拍卖计数器产品，促

使其他卖家也开始注册这种产品并让他们的买家了解Honesty.com，以此类推。

这个点子并不来自于里德或其他高管，而是来自于Honesty.com“普通的”一线员工。而PayPal借鉴了这个点子，只要PayPal推出“用PayPal支付”的特色服务，卖家就会将“用PayPal支付”加入所有拍卖页面，PayPal也由此开始发展壮大。如果没有人脉情报，PayPal的成功故事可能会有一个非常不同的结局。

现在，让我们来研究如何将这种方法具体付诸实践。

请访问下列网址，加入对话并学习其他公司如何帮助员工与外部世界打交道：*www.theallianceframework.com/networkintel*。

第六章
执行人脉情报计划

管理层应该关注如何让员工把人脉情报带回公司。招聘时把应聘者的人脉实力作为优先考虑条件，并且执行有助于员工建立个人人脉的策略，比如鼓励员工积极使用社交媒体展示自己、建立“人脉资金”等。

员工人脉的投资策略与技巧

如何让员工把人脉情报带回公司是管理层最关注的问题之一。你应该实施具体计划巩固和扩展这种能力，以吸引和留住最优秀的员工，并提高企业业绩。以下是在你的团队或整个公司内实施人脉情报计划的分步指南。

1. 聘用有人脉的人

在招聘时，就应该让应聘者的人脉实力成为一个明确的优先考虑条件。然而，正确定义人脉实力是至关重要的。有些人错误地认为，人脉实力就等于社交媒体上的粉丝数。不要只盯着原始数据，而要考虑应聘者是否认识合适的人，并能实际利用这些关系获取有用的信息或影响他人的行为。

在面试过程中，应该询问应聘者他们最强大的职业盟友是谁。找出他们解决问题的方法——他们会给认识的专家打电话吗？除了聘用已经熟稔人脉情报搜集方式的人，重视人脉实力的经理还应该向组织内部发出强烈信息，说明这种能力很重要。

招聘高级经理时，更需要对人脉进行评估。当里德面试有希望成为高管的人时，他总会问：“除了你，你认为我们还应该招入哪位重要人才？”有实力的应聘者必然认识他希望与之共事的人。然后，里德通常也会接触这些人作为背景调查。

这并不是说应聘者需要成为“社交达人”或者他们必须擅长迅速与陌生人混熟。这种技巧对于某些职位（例如销售）来说是先决条件，但对另一些职位则没有那么重要。我们只是认为，在其他条件相同时，你应该学会如何系统性地衡量人脉实力，然后雇用那些拥有强大人脉的人。

2. 教会员工如何通过交谈和社交媒体从人脉中发掘情报

许多公司，尤其是上市公司，将它们宝贵的能量消耗在防守战上，竭力阻止员工泄密：“不要谈论即将召开的产品发布会；不要谈论公司战略；如果有人问你我们公司在做什么，需要得到公关部的许可。”这种防御姿态假设员工不能分辨非公开信息和机密信息，这是有问题的。

商界往往将所有非公开信息混为一谈。或许这是由于金融界在“公开”信息与“内部”信息之间画下的死板界线。但在金融交易和金融市场以外，非公开信息有两种截然不同的意义。

例如，企业家经常联系克里斯（Chris），向他咨询如何为“软件即服务”（Software-as-a-Service）企业的软件定价。通过他与PBworks和其他初创企业的合作，克里斯获得了通过引入新定价机制增加收入的直接运营经验。以PBworks为例，克里斯能在4年时间里将该公司最大客户的订单从不到100美元增加至接近100万美元。克里斯的定价建议建立在属于非公开信息的“隐藏”数据的基础上，但他并不会泄露关于具体客户或未来计划的任何机密。尽管肯定有人发现这些机密信息很有价值，但共享这些信息显然是不合适的。关键是，员工可以在不泄露任何机密信息的情况下与他们人脉圈的朋友打交道。

你应该鼓励员工打进攻战。直接下属应该与他们认识的人谈论团队面临的重要挑战。你应该让他们准备好询问朋友的问题，并让他们汇报了解到的信息。以下是我们可以用来向朋友提出的一些问题，但它们不适合所有行业：

·决定我们行业发展方向的关键技术趋势（例如“大数据”）是什么？

·其他公司（和竞争者）在做什么有用或无用的工作？

·我们的客户感受如何？是什么激励着他们？他们有什么变化？

·我们应该与哪些关键业内人士打交道？

·我们行业的人才招聘趋势是什么？

·新出现的市场竞争者有谁？他们之中谁在做值得关注的事？

为了促成融洽的对话，首先你自己应该能回答这些问题。

当然，员工应该根据自身判断给出答案并且始终保持诚实。如果某位员工与在竞争企业工作的朋友交谈，那么最好将对话引到既不是他所在公司也不是朋友所在公司的第三方竞争者上。或者，当员工将信息带回公司时，他需要对其进行匿名处理（使用“我从一个朋友那儿听说”而不是“我从……的产品总监约翰·多伊那儿听说”这种说法），或者改变某些细节以保密。

最后，确保员工会将这些信息带回公司，建立“激励”机制让员工获得的建议或信息通畅地返回管理团队。换言之，几乎没人访问的内网（更糟的是，员工的纸质笔记本）不应该是存储这些信息的唯一介质。除非信息得到共享，否则它们没有价值。每周一，里德的风险投资公司Greylock Partners都会分发一份材料，其中列出了每位合伙人本周计划会见的外部人士。其他合伙人可以交换笔记，提出可能产生有用见解或有价值关系的问题。里德还让Greylock的消费者团队（Consumer Team）定期交流他们对以下问题的答案：“你本周的交谈对象中谁最有趣？”还有一种更随意的方法，风险投资公司Andreessen Horowitz以一种不寻常的方式挖掘员工的人脉情报：在每次合伙人会议开始时，这家公司都会提供100美元奖金，奖励最佳小道消息，不管它们是否得到确认。

3. 执行有助于员工建立个人人脉的计划和政策

鼓励员工积极使用社交媒体展示自己

你应该鼓励员工在外部职业圈中展示自己。多亏有谷歌和Facebook、推特和领英等社交媒体让他们可以在上面展示自己，因此你应该鼓励他们以最有利于公司的方式打造个人形象。2013年，当奈飞公司的首席执行官里德·黑斯廷斯评出奈飞的前170名明星员工时，他发现其中有9人都没有领英账户。他请他们每人注册一个领英账户，因为他希望确保奈飞的员工可以在公司内部找到合适的人脉节点。

你应该推行能让员工建立个人品牌并确立思想领导者地位的政策。这并不是说首席执行官应该命令每位员工开始发推特；强制员工打造个人品牌将引发他们的不满，而且在外部受众看起来也不真实。同样，在Facebook上分享关于名人八卦的文章也不是正当的品牌建设——当然，

名人八卦对公司业务起至关重要的作用时除外。

社交媒体活跃度可以转化为财务业绩。例如，HubSpot员工的平均联系人数量是领英会员平均联系人数量的6.2倍，他们分享、评论或“点赞”的数量是平均值的8倍。该公司员工在领英上拓展个人职业人脉的做法为HubSpot的“人才品牌”提供了红利。该公司在领英上发布的工作机会吸引的应聘人数是领英客户平均值的两倍。它的公司主页有超过5.5万名粉丝，其中大部分都称他们对HubSpot的工作机会感兴趣。

为员工建立“人脉基金”

我们在《至关重要的关系》中推荐给开创型员工的一种方法是建立“有趣者基金”——这些资金专门用于和他们认识的有趣的人喝咖啡和吃饭。在公司层面，类似的基金是为员工提供的“人脉基金”。多数公司允许员工报销商务午餐费用，但几乎没有公司允许员工报销社交午餐费用。然而，几乎所有高管随时都会有这种饭局，而这些饭局会让他们的公司从中受益。你不仅应该接受这种做法，而且应该期望你的员工也接受它——并汇报他们了解到的信息。

HubSpot的学习餐（Learning Meals）计划让所有员工都可以请别人出去吃饭，只要这些员工认为他们将有所收获。HubSpot的创始人兼首席技术官达梅什·沙阿（Dharmesh Shah）在他的第一家公司进行了实践，并且现在仍在使用这种方法。当他到不同城市旅行时，他总是尽量与其他企业家或他认为能够互相学习的有趣的人共进午餐。“我的一个遗憾是，我们没有一开始就在HubSpot实施学习餐政策。”沙阿说。沙阿甚至分享了一套举办这种餐会的建议和最佳做法（专家建议：选择音响效果好的餐厅，就餐人数限制在6~8人，最好是圆餐桌，这样每个人都能看到其他人）。

领英有一个类似计划，员工可以报销与业内智者共进午餐的费用，只要他们在报销报告中总结出他们从午餐中学到了什么——这正是联盟与老式人力资源策略的共通之处。

这些做法都不用花很多时间和精力，只需要一项政策和很少的开支。

为员工发言提供方便

你应该给员工些时间，让他们在社交场合中发挥主导作用并发言。在公司外部成为思想领袖的员工将提升公司品牌和员工的个人品牌。例如，西雅图的市场营销软件初创企业Moz有许多鼓励员工发言的计划。“如果你在某次活动中获得发言机会，Moz将报销差旅费和食宿费。”Moz的创始人兰德·菲什金（Rand Fishkin）告诉我们。Moz甚至自己为员工提供发言机会。“MozCation计划”鼓励员工到外地出差并为Moz用户举办为期一天的迷你会议。

在公司办公室举行活动

你可以尝试利用公司的设施。尤其是大公司，应该举办些会议和活动，这些活动将吸引外边的人到公司里来，让员工们更容易与他们见面和交流。

这种活动不应仅限于需要官方支持的正式活动。允许员工举办俱乐部或协会活动是鼓励外部社交的低成本方式。我们建议，任何在公司办公室举行会议的员工都应该允许其他愿意参加的员工与会（这很可能有助于建立新关系）。

在领英，任何员工都可以使用公司的任何房间、空间或设施接待任何外部团体。例如，从同性恋、双性恋及变性者（LGBT）团体到当地的演讲俱乐部都曾使用领英的设施举办会议。领英每月还在公司举行三四次业界活动。

4. 让员工与公司分享他们了解的信息

如果你没有积极听取员工从他们的人脉圈那里了解的信息并利用该信息为公司解决挑战性问题，那么这就像你每年飞了数百万英里，却没有在订机票时附上你的常旅客号码一样。资源就在那里，但你必须主动争取。如果某位员工准备带一个有趣的人外出喝咖啡或者参加会议，他就应该制订计划“充分利用”这个学习机会。员工可以通过从简单的电子邮件到准备充分的演讲等多种方式分享学到的经验。

让这种会议成为公司或团队的标准操作程序的一部分并不困难。英国奢侈品公司Linley的前首席执行官奥利弗·卡登（Olivier Cardon）介绍了他的公司如何处理这种问题：“每位设计师每周都有半天——通常是周

五下午——开发他们的任何创意，只要它与公司业务稍有联系。每月，每位设计师都必须向设计师同事和公司里任何想旁听的人介绍他们的研究成果。”这个计划不仅有助于建立设计师的个人人脉，还确保他们的见解能在整个公司中传播。

卡登称，这个计划帮助Linley留住了两名能力高超且思想独立的设计师，他们本来可能会离开公司。它还催生了独特新颖的产品。例如，公司的一名设计师是滑板爱好者，他与一家滑板公司的朋友合作研究制造技术。结果是，这家奢侈品企业推出了第一款融入滑板材料的耐久性和涂层的产品。

Linley让人脉情报成为整个公司的头等大事，但即使作为一名普通经理，你也可以将这些方法应用于小团队以获取类似收益。

付诸实践：领英如何利用人脉情报

从一开始，里德就将对人脉情报的重视融入了领英的公司文化。很早，他就以身作则地鼓励大家效仿。例如，他每次在外面开会都会做笔记，然后将他的发现汇报给团队。这种做法服务于两个目的。首先，它有助于领英的团队了解公司所处的竞争环境。里德和Tribe的创始人马克·平卡斯（Mark Pincus）以及Friendster的创始人乔纳森·艾布拉姆斯（Jonathan Abrams）是朋友。由于领英不和这两家社交网络竞争，因此里德能带回关于整个社交网络业的有用信息。里德还与Web 2.0潮流中的重要企业家和技术专家保持着密切联系。里德向团队汇报的行为和他为之付出的时间和精力证明了他重视身为公司情报员的职责。其他的早期员工效仿了他的做法，这是隐藏数据的重要来源。人脉情报有助于领英关注重要问题，并快速吸取其他公司的经验。

随着领英的成长，它开展了一系列计划，让人脉情报成为公司经营的延展与有机组成部分。例如，当员工开完某个会时，他们需要举行自带午餐会（“学习午餐会”），和同事们分享他们了解到的信息。如果员工无法亲自参加或者聚会范围不够大，他们可以登录公司的内部学习端口LearnIn，在内网上发布见解，让其他员工都能看到。里德仍会参与这种计划，比如邀请业内重要领袖，例如马克·安德森（Marc Andreessen）和阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffngton）等人到公司分享他们的见解。

进行对话：给管理者的建议

人脉情报需要成为联盟和任期对话的有机组成部分。当你制订一位员工的任期计划时，你对双方如何投资于人脉情报并从中获益应该有明确预期。例如，你可以问员工：“我们将给你时间建立人脉，并掏钱让你参加能够拓展人脉的活动。作为交换，我们请你在工作中利用你的人脉情报帮助你和公司完成目标。”以下是关于如何进行这种对话的一些详细建议。

说明人脉情报为何对员工和雇主很重要。员工本能地就会理解人脉为何有助于事业发展，你的工作是指出人脉是互惠联盟的有机组成部分。记住，联盟的基础是：公司帮助员工改变职业生涯，员工帮助公司改变自身并提高适应力。

有太多员工参加会议或社交时会感觉有负担，产生内疚或矛盾的心理。你需要向他们说明，公司虽不会将社交活动作为员工福利，但会将其当作有助于公司的互惠资产。

以身作则解释公司政策。令人遗憾的是，许多公司政策并没有得到遵守，反而被破坏。结果，员工可能不愿利用报销社交午餐费用等政策，即使它们写在员工手册上。你应该以身作则，鼓励员工利用这些公司政策，就像里德早期在领英的做法一样。

示范如何正确利用个人人脉。对此，一个关键要素是与公司同事分享你了解的信息。你应该举出你在工作中面临的一项具体挑战，并说明你如何利用人脉解决它，从而引出关于人脉情报的对话。这有助于建立规范，并提供实践指导。

让每位员工列出他认识的最聪明的公司外部人士。以下是一种可以在公司或团队的集体会议上使用的技巧。你可以让团队中的每位员工列出他认识的三个最聪明的人。这种做法可以在许多方面帮助公司，比如找出可以请来为员工做演讲的专家或者可能有助于解决问题的资源。员工也能从这种做法中受益，他可以借提供发言和咨询机会来巩固这种有价值的关系。

请访问以下网址，学习能帮助员工使用领英和其他社交平台收集和利用人脉情报的具体技巧和方法：*www.theallianceframework.com/networkintel*。

第七章
投资公司同事联络网 ——终身联盟的互惠关系

当一家公司真正致力于维护同事联络网时，双方的价值都可以大大提升。终身雇佣制可能结束了，但终身关系仍然是人们梦寐以求的。麦肯锡的许多名声和业务都来自于其强大的同事人脉，它可以提供人脉情报，推荐人才，甚至是提高销售额。

领英、特斯拉（Tesla）、YouTube、Yelp、Yammer、SpaceX（太空探索技术公司），这些公司的共性是什么？

它们不只是创新和巨大经济成功的案例。所有这些公司的创始人都曾经在一家公司工作过，那就是PayPal。

终身雇佣制可能结束了，但终身关系仍然是人们梦寐以求的，正如PayPal的前员工们比谁都清楚的，它可能极为有价值。和自由人模式不同，联盟在员工完成任期之后仍可以而且应该存在。通常，公司和员工都没有充分利用强大的公司同事人脉的好处。正如你将看到的，尽管有证据表明存在强化同事人脉的受抑需求，但几乎没有哪家公司能提出与前员工保持关系的好办法。相反，员工本身也很少意识到前同事能对他们的职业生涯起到多大帮助。

建立公司同事人脉需要的投资相对较少，在终身雇佣制不再是通行做法的年代，要维持相互信任、相互投资、共同受益的关系，这是顺理成章的下一步。

公司和员工都能从保持联盟关系中受益。当一家公司兴旺发达时，它的同事人脉看上去也会很光鲜。例如，当苹果在困境中挣扎时，谁也不想要苹果的前员工。但如今，苹果的前员工则非常抢手，尽管里德这些人在史蒂夫·乔布斯于1997年成功回到苹果之前就在苹果工作了。同时，当一家公司前员工的事业欣欣向荣时，这种人脉就变成了可以帮助公司的宝贵资产。例如，麦肯锡的许多名声和业务都来自于其强大的同事人脉，它可以提供人脉情报，推荐人才，甚至是提高销售额。

为了最大化公司同事人脉的收益，公司应该清晰说明双方能从保持这段关系中获得的价值。幸运的是，这个任务并不困难。员工显然希望与前同事建立关系。领英（服务）现在有超过118 000个公司同事群，涵盖了98%的《财富》500强公司。然而惊人的是，多数同事群却与群成员曾就职的公司几乎没有联系。

实际上，现有的公司同事群中，多数是完全与公司独立运作的。荷兰屯特大学（University of Twente）进行的一项研究表明，尽管受调查的公司中只有15%拥有正式同事群，但另有67%的公司也由员工独立组织了非正式同事群。[1]不妨想象一下这种情况——同事们非常迫切地盼望取得联系，他们甚至肯花自己的时间和金钱建立这些群。

非正式同事群也可能变得庞大复杂。宝洁公司的同事群完全独立于宝洁公司。尽管它2001年才开通，但如今已拥有超过25 000名成员，以及一个慈善基金会和一个演讲团。[2]

这些非正式同事群体现出公司的巨大（在很大程度上是错失的）机会。其中多数群着重于同事间的互助而不是维持成员与前公司的关系。这种做法为同事创造了价值，却没有为公司创造价值。

当一家公司真正致力于维护同事联络网时，双方的价值都可以大大提升。那么为什么没有更多企业这样做呢？首先，让我们来分析两个充分利用了前员工（校友）价值的行业：专业服务公司和大学。

一切都与投资回报率有关

专业服务公司是公司同事联络网的黄金标准。麦肯锡公司从20世纪60年代起就开设了官方同事联络网，如今它已有超过24 000名成员。[3]贝恩公司雇用了9名全职员工管理公司同事联络网。其中6人在贝恩高管网（Bain Executive Network）工作，这家网站把前员工介绍到贝恩公司的客户和其他公司担任高管职位，并提供一般的职业咨询服务。波士顿咨询集团、普华永道、德勤和其他同行也在做类似工作。

或许更重视这项工作的机构只有大学，它们雇用了大量员工印发杂志、举行校友聚会、组织郊游等等。对于许多大学毕业生而言，母校是他们最强的个人和职业身份之一。

专业服务公司和大学的共性是，它们的前员工（校友）可以带来直接收入，因而投资于这种关系也是顺理成章的。专业服务公司的前员工经常推荐新客户给老东家，当他们自己就是公司高管时也会直接成为老东家的主顾。高校校友则直接向大学捐赠大量金钱，并通过帮助高校卖球队比赛门票和校服等间接贡献收入。

在多数其他行业中，经营同事联络网的收益在金额和时间上都是不确定的，因此公司忽视了这个机会。当你推出一种新产品时，很容易计算增加的销售额，而当你开设同事联络网时，则很难衡量精确的回报，而且可能许多年都不会有回报。正如不确定性不等于风险一样，不可预测性也不等于低价值。

如果更多公司研究公司同事联络网，就会发现投资于同事联络网的成本远远低于它们的想象，而回报则远远高于它们的想象。这就是为什么创建和维护同事联络网是一个引人关注的命题和联盟的关键要素的原因。

投资于同事联络网的四个原因

同事联络网能帮你雇到优秀人才

同事联络网帮助雇用人才的第一种方式是使员工离开公司后更容易成为“回头客”，继续另一段任期。“回头客”员工拥有独一无二的价值，因为他们可以将外部人视角与内部人掌握的公司流程与文化结合起来。如果公司在前员工离开公司的这段时间里与之保持联系和友好关系，那么他将更有兴趣回到公司。正如俗语所言，要在口渴前挖井。例如，顾问公司CEB（Corporate Executive Board）的报告称，该公司推出同事联络网CEB Alumni Network后，重新雇用率在两年内翻了一番。

雪佛龙的“桥”（Bridges）计划则更进一步。雪佛龙的前员工可以注册申请具体的签约工作。这是明显的双赢，前员工获得了可能转变为全职工作的咨询机会；雪佛龙则获得了高质量的潜在咨询师人才库，而它知道这些人才与公司文化非常吻合。4

前员工也可以推荐优秀的人才。考虑到专业招聘人员的成本和审查求职者的价值，请前员工进行推荐应该是最好的选择。例如，从咨询公司德勤（Deloitte）到人力资源巨头ADP都为推荐成功入职人才的新老同事提供现金奖励。除了推荐人才以外，公司同事还可以帮助进行背景调查和判断文化契合度，即使应聘者并非由他们直接推荐。

最后，管理得当的公司同事联络网可以帮助雇主拉近与优秀应聘者的距离。应聘者不用猜测一个或多个任期可能产生的影响，而只需以前员工工作为参考，了解他们是否喜欢这个工作。麦肯锡的前员工已经成为数百个价值数十亿美元公司的领导者，这有力说明了加入该公司的好处。5麦肯锡让未来员工注意到了这一事实吗？当然，他们注意到了。

招聘优秀人才是很昂贵的。同事联络网只需每年介绍几名新员工，就相当于轻松节省了6位数的招聘费用。

前员工能提供有用的情报

前员工是人脉情报的重要来源——竞争者的信息、有效的商业实践、新兴行业趋势等等。他们不仅拥有公司当前员工没有的外部信息，还了解公司如何运作。

你只需定期对前员工进行标准问卷调查就能发掘出重要的宝贵信息，例如公司作为雇主给人留下的印象、竞争者的情报和行业趋势，以及潜在客户群。在领英，当关于WhatsApp等新兴科技的报告和流言来自于前员工而不是随机评论员时，它们将得到更认真的对待。

最后，同事还能提供急需的外部视角。公司很容易陷入自我满足，而当前员工指出忠言逆耳的现实时，他们既拥有必要的客观性，又对公司抱持着尊重和信任。例如，让一位前员工来检测新产品的测试版时，他比现任员工更可能提供诚实的反馈。

前员工能推荐客户

前员工可能成为客户或推荐客户，尤其是在这样做可以得到奖励时。实施正式的同事激励计划可能需要更多案头工作和处理流程，没有哪种财务软件包括现成的“同事奖励”模板，但这一计划的价值可能十分巨大，而给予高额奖励是开始这种计划的一个简单方法。

针对企业的公司（B2B）和针对顾客的公司（B2C）通常会采用不同方法。一个B2B客户可能代表数百万收入。（还记得雇用麦肯锡的前麦肯锡首席执行官们吗？）而一个B2C客户带来的价值可能较少。B2B公司应该对直接介绍客户的人给予激励，而B2C公司应该把重点放在鼓励有影响力的人上。

前员工是品牌大使

你的公司品牌不再完全在你控制之下。花钱打广告可以提高知名度，但草根阶层也能形成舆论，尤其是在社交媒体上。在这方面，公司

员工可以帮忙，尤其是当他们不属于企业现任员工时。他们还拥有第三方优势，因此被认为更客观。他们发推特不会得到报酬，当他们在社交媒体上宣传一种产品或活动，或者回复客户或潜在客户的推特时，他们拥有当前员工无法复制的可信度。

总之，公司同事联络网越巩固公司品牌，就越容易利用该联络网招聘人才、获取人脉情报和推荐客户。

但公司同事联络网的回报（return），只是投资回报率（ROI，return on investment）中的“R”，接下来我们来分析“I”，即对同事联络网的投资水平（investment）。

对同事联络网的三种投资水平

公司对同事联络网的投资从低到高连续递增。适合你公司的投资水平取决于公司所处的具体环境。

1.忽略。如果你的全球公司总部也是你的配偶晚上停放普锐斯（Prius）的地方，那么你的初创企业开始建立同事联络网可能为时尚早。但是，一旦你的公司同事基数达到几十人或上百人，忽略它就意味着公司错过了重要机会。记住，非正式同事群是为群主的利益运作的——公司无法控制或影响它对公司的回报。

2.支持。这种投资水平需要与同事群的组织者建立直接联系，以提供非正式支持，这种支持主要是临时性的。方法很简单，只要问：“我们能为你做什么？”这种低成本支持的例子包括维护电子邮件联系人列表，掏钱为前员工聚会购买比萨，以及支持前员工的独立工作。几乎任何公司都应该支持它们的前员工，因为维持一段持续关系的成本很低，并且能带来潜在收益。埃森哲（Accenture）就是一个好例子，它说明了如何花很少投资就能带来巨大收益。这家咨询公司的领英群有31 000名成员选择从公司接收最新消息和职业信息，更重要的是，他们愿意彼此交流。6正因为有这些活跃的前员工，埃森哲雇用了更多“回头客”人才，从而节省了大量招聘费用。

3.投资。这种投资水平需要向前员工提供正规基础设施和系统性收益。这些公司通常直接管理官方同事群，有专门（全职或兼职）维护同事群的员工，为前员工提供福利（例如员工商店折扣），并与其他部门的员工协调合作以便向前员工收集人脉情报。尽管这一级投资有实际成本，但希望真正将前员工融入关键流程和计划的公司需要付出这种努力以获取相关收益。

例如，哈佛商学院曾聘用克里斯管理哈佛商学院的高科技行业校友会。该学院首先明确需求、招聘人才，然后对他的工作进行投资。这种投资包括提供管理校友会的网络设施，以及邀请校友会管理者参加所有哈佛商学院校友会的年会。

eBay采用了投资模式。例如，该公司会举办和资助员工活动，这明显照搬了大学校友会模式。正如首席执行官约翰·多纳霍告诉我们的，“我们将组织约100人的‘2004级’（2004年加入公司）的员工聚餐。我们让员工们相互转告，前来参加。这是回忆共同经历，与eBay重建联系的绝佳机会。”

付诸实践：领英的公司同事联络网

和多数初创企业一样，领英没有立即建立同事联络网。作为一家高科技初创企业，它几乎没有时间做开展业务以外的事。经过多年的迅速成长，它的现任员工人数已超过了不是很多的前员工。

然而，随着公司进入成熟期，前员工人数也在增长，显然，建立正式的同事联络网将是一项不错的长期投资。考虑到公司发展，管理层预期前员工人数将在接下来5年迅速增长。在这种增长出现前建立同事联络网是有必要的。结果，该公司从象征性支持自然产生的非正式同事联络网转而真正投资于官方同事联络网。

2013年底，领英建立了官方同事联络网，以延续与超过1 000名前员工的联盟关系。该公司决定体现出包容性——毕竟，它的商业模式就是基于网络的力量，这意味着所有声誉良好的前员工都将受邀加入。这个同事联络网是领英（服务）上的一个群。在这个群里，领英人力资源部的员工会贴出关于该公司的新闻（这些新闻是根据现有公司内部的电邮通讯重新编辑而成的，因此几乎无须增加工作量）。群主与运营经理合作，在群里提出可能有用的问题，比如："有人听说过关于谷歌新手机的有价值信息吗？"或者："要在现在的工作中取得成功，你们需要什么信息吗？"

所有加入领英群的前员工将定期（最多每季一次）收到一封电子邮件，邮件中总结了公司的最新动态、与前员工有关的新闻，并附有一个调查问卷链接，问卷中的问题包括："你最喜欢的新手机软件是什么？谁应该成为我们'影响力人物'出版平台上的新参与者？"

为了鼓励大家参与，传递联盟的力量，领英为前员工提供了各种礼物。每位前员工都将获赠领英（服务）的免费高级订阅资格。如果他们推荐了客户或者人才（且被录用），领英将送给他们精美礼品和致谢信以示感谢。

除了这个一般群，领英还维护着一个仅凭邀请才能加入的群，它是专为最有价值、最杰出的前员工设立的。这样，领英和这些前员工就能更多地投资于彼此的关系（并从中获益），这种投资程度是普通员工可

望而不可即的。高管团队根据前员工在职时和离职后对公司的贡献或者在职业生涯中取得的业内成就，人工挑选群成员。对于杰出的前员工，领英还会专门邀请他们参加公司活动，例如作为黑客马拉松的裁判，或者加入与里德和外部嘉宾——比如Facebook的谢里尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）和WordPress创始人马特·穆伦维格（Matt Mullenweg）的炉边谈话。

就算加在一起，这种公司同事联络网给领英增加的成本也很少。如上所述，多数内容都是根据现有资料修改而来，而为推荐人才或者提供人脉情报的前员工提供礼品的现金成本与招聘费用或雇用咨询师和外部分析师的费用相比简直微乎其微。

你的公司同事联络网是潜在的利润中心，而不仅仅是一项成本。而且它是一个你欢迎新雇佣联盟的有力信号。因此，你应该列出一份包括所有前员工的名单——如果你还没有公司同事联络网的话，并将他们视为有待开发的资源。终身雇佣制可能结束了，但是你可以而且应该与人才保持有价值的终身关系。

请访问以下网址，学习其他公司如何建立它们的同事联络网，并加入交流：*www.theallianceframework.com/alumni*。

第八章
发挥同事联络网的功效

所有健康的关系都是从考虑如何互助开始的。公司同事联络网可以作为招聘过程中的卖点，也可以让现有员工简单明了地获取人脉情报，甚至在员工离职时，同事联络网能够巩固公司与他们的终身联盟关系。

建立同事联络网的策略与技巧

以下是为你的公司建立并利用公司同事联络网的分步指南，它既适用于单独部门也适用于整个公司。

1. 决定同事联络网的成员

组建同事联络网的一个简单方法是将所有前员工——明星员工、公司中层和最初级员工包括在内。如果前员工或者他们所在的新公司面临未决法律诉讼或类似情况，则应该将他们剔除。由于某些原因（例如性骚扰或盗窃）被解雇的员工也应该剔除。可能还要根据情况剔除承包商和实习生。

门槛太低可能会使情况变得复杂。如果员工为竞争对手工作怎么办？如果他们对同事联络网不利怎么办？如果他挖走公司人才怎么办？如果他在离职后向媒体说公司坏话怎么办？你应该保留将行为不当者逐个“开除”出同事联络网的能力。

建立“杰出”同事联络网需要对这些难题有一个更清晰、更长久的解决方案。这样，公司就可以区别对待不同的前员工，并选择向他们提供何种福利。经理也可以向忠实的前明星员工提供更高水平的服务，以换取更高水平的回报。这些人可能在干一番大事业，是自己社交圈子的中心，因此他们对公司可能非常有价值。此外，失去“杰出”前员工福利的威胁还可以成为防止不良行为的“大棒”。

2. 明确定义与前员工关系的期望和收益

与前员工的关系，就像雇佣联盟的其他部分一样，是互惠的。为了从前员工身上获得收益，公司需要向他们提供真实收益作为回报。

对前员工提供奖励和参与机会的最常见做法包括：

员工推荐奖金：如果聘用优秀员工如此重要，为什么不让这个过程变得更简便易行呢？你可以向前员工邮件列表中的联系人发布招聘职位，并向成功推荐人才的前员工提供奖金。

产品折扣和白名单：微软的前员工将得到最高为90%的微软公司商店折扣。[1]领英有时会将一些前员工加入产品测试版的“白名单”，让他们可以提早试用产品。这既是向前员工提供的福利，也是从消息灵通但更客观的来源征求对产品的建设性反馈的机会。

举办活动：举办活动让公司可以利用面对面互动巩固同事关系。这就是为什么每所高校都会定期举办校友聚会的原因——这是校友参与的主要动力，还可以进一步带来校友捐款。举办校友联谊会是一种非常简单直接的做法。你还有其他创意选择，例如邀请前员工参加公司年会或公司活动。

为杰出前员工颁发官方荣誉：公司应该考虑借鉴面向消费者的企业（例如亚马逊、eBay和Yelp）的榜样做法，这些公司分别向杰出前员工授予最佳评论人奖、实力卖家奖和精英成员奖的实体奖章。高校也会向杰出校友颁发荣誉和勋章。公司可以给予杰出前员工官方奖励，让他们以身为这个精英团体的成员为荣。当然，一些公司不愿意公开表示对某些前员工的偏爱；你必须衡量表示这种偏爱带来的收益是否超出成本，任何公开奖励或认可也是如此。

向前员工通报最新消息：向前员工通报最新消息不仅对前员工有好处，而且对公司也有好处。前员工越了解公司当前所处的环境，他们能提供的意见和帮助就越实际。例如，微软为前员工提供“测试版”软件的提前试用权。当前员工通过媒体而不是公司本身得知令人不快的信息时，其有权视之为联盟破裂。

3. 建立周详的离职机制

没有在离职面谈中与员工巩固终身关系，就像在展销会上摆摊却没有从驻足者那里要到商务名片一样——这等于错失了一个巨大机会。公司花了大量时间和精力建立良好关系，为什么将它弃之不顾？首先，员工离职时，你应该判断是否有高管愿意邀请他加入杰出前员工联络网。

然后，你应该从离职员工那里收集公司维持长期关系所需的全部信息，包括联络方式、专业知识以及员工未来希望向公司提供的帮助。终身雇佣制已经结束，因此公司不应依赖于你与员工的个人关系，你应该同时与其建立公司层面和个人层面的联系。公司或工作团队应该建立一个包括所有前员工下列信息的数据库：永久电邮地址、电话号码、领英档案、推特账户、博客地址和其他类似信息。

4. 建立现员工和前员工的联系

公司同事联络网活跃起来以后，它的价值不会自动体现。如果没有人提醒，忙碌的前员工可能想不起发送信息，现员工可能想不起向前员工征求意见和请他们帮助解决问题。

高级经理应该在需要前员工做出贡献之前建立利用人脉情报的正式计划和流程。这些工作可能包括组建前员工咨询委员会、编制向现任员工和杰出前员工发送的专题邮件列表、定期组织有现任高管出席的前员工活动。这些工作应该是组织内部问题解决流程的标准组成部分。

有些公司会有意识地联系前员工并体现出对他们的信任，市场营销软件公司HubSpot就是一个例子。HubSpot的同事联络网是一个由前员工管理的非正式群，但它与公司保持着密切联系。“一些高管会参加每次的同事聚会。”HubSpot的创始人之一、首席技术官达梅什·沙阿告诉我们，“高管通常会主持30分钟至40分钟的开场问答会，此环节名为‘随便问’，前员工可以提出关于公司的任何问题，包括：‘什么让你夜不能寐？’‘现在的客户维系度如何？’”这是公众无法获得的保密信息。

公司还应该邀请前员工参加公司的重要庆典活动。当领英进行首次公开募股（IPO）时，里德专门邀请前员工参加庆典，并感谢他们做出的贡献。他有一些用领英早期支持者形象制作的个性化晃头娃娃，一共45个，其原型多数都是首次公开募股前在领英工作过的老员工。

进行对话：给管理者的建议

所有健康的关系都是从考虑如何互助开始的。在所有对话中，你都应该从员工的角度出发。

你需要在三个时间与直接下属谈论同事联络网：在招聘过程中，在员工受雇时，在员工离职变为前员工时。每次的谈话内容都应该有所区别。

用同事联络网作为招聘过程中的卖点。巧妙运用统计数据和小故事，可以让招聘过程事半功倍。还记得转变期的承诺吗？任期将改变你的整个职业生涯，而同事联络网有助于确保实现这个承诺。如果能提到公司同事联络网的规模、影响范围和活动当然很好，但要真正有说服力，你应该举出具体的个人例子，说明同事联络网如何在职场内外为你提供帮助。

让现任员工能够简单明了地利用同事联络网获取人脉情报。由于多数公司都没有正式的同事联络网，因此员工们几乎没有在工作中利用这些人脉的经历。身为管理者，你应该在会议上将它推荐给同事："看，我们不能问问以前的同事约翰·多伊吗？他现在可是一家广告公司的主要设计师呢。"你可以群发优秀前员工的领英档案地址，提醒员工他们可以利用这些资源。

在员工离职时巩固终身联盟关系。你应该在离职面谈时强调，尽管这段雇佣关系可能结束了，但联盟将继续存在，不仅存在于你们两人之间，也存在于他和公司之间。尽管有时这种对话围绕着各种情绪，但你应该把它视为一个机会。因为终身雇佣制退出了历史舞台，但终身联盟仍将存在。

请访问以下网址，查询实用建议、电子邮件示例和实际案例研究：*www.thealliance framework.com/alumni*。

结论

回想终身雇佣制年代，尽管这种模式缺少灵活性，因而不那么适应网络年代，但它的确能够鼓励长远思考。在20世纪50年代至60年代，我们大量投资于未来，这才创造出推动信息时代的科技。

随后出现的自由雇佣制年代，也就是我们仍然身处的年代，将我们带离长期投资，走向注重当下满足的短视思维。记住：没有员工忠诚的企业就是没有长远考虑的企业。没有长远考虑的企业就是无法投资于未来的企业。无法投资于未来机会和科技的企业就是正在走向灭亡的企业。

《联盟》建立了一种鼓励公司和个人相互投资的工作模式。不妨设想一个管理者和员工坦诚交流彼此目标和时间表的环境；一个管理者和团队成员商定的工作内容与其价值观和理想相符的环境；一个即使员工到了另一家公司，仍能与公司继续保持互惠关系的环境。

这种环境以及雇佣文化已经在硅谷成形，我们期望联盟的原则普及到所有行业乃至全球。相互投资可以为公司和员工创造巨大价值。即使联盟停止产生影响，它也是一种值得采纳的人才机制。

但联盟的影响范围远远超出了公司的院墙。

改善职场关系的微环境对社会有重大影响——从工作到工作，从团队到团队，从公司到公司。联盟与改革教育体系或监管制度等宏观经济议题相比似乎只是一件小事，但它是一件我们所有人现在就能采纳，并将在未来逐渐产生巨大回报的小事。

近半个世纪的趋势不是轻易能消除的。但通过《联盟》这本书，我们希望提供一个能够改变你、你的团队、你的公司，乃至整个经济运行方式的框架。

我们三人开始了一段共同的任期，即写作这本书，因为我们认为当合适的人才在拥有合适理念的公司中遇到合适的机会时，就会发生神奇的转变。

现在轮到你建立能够改变你公司和职业生涯的联盟了。

里德、本和克里斯，于加利福尼亚州帕洛阿尔托

www.theallianceframework.com

附录A
联盟声明样本

这份联盟声明为你提供了与员工商议转变期计划时可以使用的范本。你应该根据情况制订计划（例如社交预算）和政策，以反映公司和你领导的团队所处的具体环境。联盟声明既应该根据员工的个人目标做到个性化，又应该体现出公平，而这正是适用于所有团队成员的一般政策和原则。

“我”＝管理者

“我们”＝管理者和员工

“我们公司”＝公司

在大型组织中，公司高管和人力资源领导应该致力于根据公司需求建立个性化联盟，但也应该允许经理有调整联盟以适应团队的回旋余地。

你可以访问我们的网站（www.theallianceframework.com）下载这份联盟声明的电子副本。

开场白

·欢迎你加入我的团队。

·我将我们的关系视为需要互相帮助的联盟。

·我们可以通过这份联盟声明列出彼此的期望，这样就能充满信心地对这段关系和彼此进行投资。

·我希望你帮助公司做出改变。

·作为回报，我和公司需要帮助你提高你的市场价值并改变你的职业生涯（最好是在本公司内）。

·尽管我不承诺提供终身雇佣保障，你也不承诺永远在这里工作，但我们将致力于保持长期联盟，即使这段雇佣关系结束。

第一条：你的任期计划

原则

·你的任期计划规定了你将为我和公司所做的事，它还规定了公司和我将为你的职业生涯所做的事。

·尽管你、我或公司都没有法律义务，而且计划总会变化，但现在我们都承诺在相互信任的基础上完成这个任期。这意味着如果我们朝着共同目标进步，公司将不会开除你，而你也不会离职。

·随着我们加深相互投资和相互承诺，有朝一日我们可能会决定对彼此做出长期的基础期承诺。

预期

·我们公司预期当前任期包含了你执行下列任务目标所需的时间__________________

·我预期这段任期将大约持续__________________

·以下是公司认为一段成功的任期应产生的成果（推出产品、改善流程、提高销量等等）__________________

·以下是你认为一段成功的任期应产生的成果（获得知识、技能、成就、认可等等）__________________

·随着这段任期临近结束（大约从现在起12个月以后），我们将讨论这段任期结束之后你的意向，如果你决定留在本公司，我们可以制订新的任期计划，如果你决定去另一家公司，我们可以讨论如何安排这段交接期。

第二条：协调

原则

·你、我和公司都拥有核心目标和价值观。

·我们将进行合作，尽可能地协调三方的目标和价值观，并理解它们不会百分之百相同。

预期

·我将列出我的核心目标和价值观，并就我所知列出具体严谨的公司核心目标和价值观。

·我们欢迎你对这些核心目标和价值观提出反馈和建议。

·我希望了解你的核心目标和价值观，即使它们与我和公司的核心目标及价值观不同。它们是__________________

·我们将合作为你的职业道路制定共同预期。

·我们将认可你的商业素养和实现公司核心目标以及价值观的能力。

·如果存在差距，我们将坦诚积极地解决它们，而不是忽略它们，任其滋长并破坏我们的联盟。

第三条：人脉情报

原则

·你的职业人脉是一项宝贵资产，对你和你的职业，对我和公司都是如此。

·人才，包括公司以外的人才，是解决商业挑战的重要信息和意见来源。

·公司和我将给你时间建立和完善人脉，作为交换，我们要求你利用人脉帮助我们实现你的任务目标并帮助企业取得成功。

预期

·我将清楚了解你可以与人脉圈分享的非公开、非保密信息。

·尽管这点并不一定明确规定，但你可以随意利用公司的设备（例如电脑或智能手机）和上班时间建立职业人脉，让你在领英和推特等社交媒体上活跃瞩目。

·你可以报销最高金额为×美元的任何活动费用、会议费用或俱乐部会费，只要你认为它有助于建立你的职业人脉。如果发生大额费用，请先征求我的意见，我会尽量批准你的要求。你有责任与我和同事分享你了解到的信息。

·你可以使用公司设施举办外部社群聚会或活动。

第四条：同事联络网

原则

·对于我们多数人而言，终身雇佣制已经结束了，但一段有价值的关系应该持续下去。

·如果你已经离开公司而且信誉状态良好，我们将邀请你加入我们公司的同事联络网。

·公司和身为前员工的你将组成联盟，并秉持相同的原则：相互信任、相互投资、共同受益。

·作为一名现任员工，请随意借助同事联络网解决当前的商业挑战。

预期

·公司和我承诺向你通报公司的最新情况，包括你可能感兴趣的咨询项目或新职位。

·当公司或我认为你有办法帮助我们时，希望你能考虑我们的请求，当然你可以拒绝。

·公司将提供工具（例如邮件列表、群、企业社交网络）帮助你利用新老员工掌握的知识。

附录B
目标协调练习：我们钦佩的人

我们在讨论目标协调时，曾经提到了解员工价值观的重要性，以及询问对方钦佩的对象及其原因的技巧。下面的例子说明了如何完成这个练习——首先列出我们钦佩的三个人，对每人最欣赏的三个品质，然后严格按照对这些品质的重视程度进行整体排序。

里德

1.马丁·路德·金

一位伟大的英雄，他的远见和勇气仍然激励着所有美国人乃至全世界。

- 远见
- 勇气
- 爱心

2.居里夫人

科学巨匠，她证明你不需要身为大机构的领导也能挑战重大难题，发挥聪明才智，为后人开辟出一条道路。

- 智慧
- 独立思考
- 奉献精神

3.安德鲁·卡内基

一位实业家，他成为慈善家的经历在几十年中像灯塔一样指引着世人。

·慷慨

·领导力

·企业家精神

为品质排序

1.爱心

2.勇气

3.奉献精神4.智慧

5.慷慨

6.远见

7.领导力

8.企业家精神

9.独立思考

克里斯

1.亚伯拉罕·林肯

有史以来最伟大的美国人。他面临的挑战在美国总统中前无古人，后无来者，他还让这个国家重新团结一心。

·同情心

·无私

·感染力

2.弗雷德·罗杰斯（Fred Rogers）

他或许是有史以来最善良的人，他影响了数百万孩子的生活。

- 包容
- 真诚
- 友善

3.戴维·帕卡德

惠普创始人，硅谷教父之一，有史以来最伟大的企业管理者之一。

- 首创精神
- 可信
- 慷慨

品质排序

1.真诚

2.无私

3.首创精神4.可信

5.包容

6.友善

7.同情心

8.慷慨

9.感染力

本

1.本杰明·富兰克林

孜孜不倦的发明家，美国的缔造者之一，卓有成效的外交家。

·自我完善

·企业家精神

·国际主义

2.大卫·福斯特·华莱士

作家，他解读人类本性和现代世界的能力无人能比。

·好奇心

·幽默

·热情

3.乔达摩·悉达多（佛祖）

精神领袖，他关于生命意义的教诲改变了世界。

·淡定

·平和

·克制

对品质排序

1.好奇心

2.幽默

3.平和

4.企业家精神

5.克制

6.热情

7.自我完善

8.淡定

9.国际主义

附录C
学以致用

写作本书的过程中，我们遇到了无数吸引人的题材，但我们认为它们不适合这本书。例如，当我们讨论人脉情报政策中的社交媒体时，我们真的想有机会详细分析这个问题。

我们还发现，当把本书草稿拿给我们认识的优秀管理者看时，他们提出了许多有见地的问题和实际考量，帮助我们改进了观点和建议。现在，这本书呈现在公众面前，我们期望你，亲爱的读者，提出更多问题和改进建议。或许你的行业正在发生独一无二的变化，而你希望知道联盟需要如何适应这些变化。或许最适合你公司的任期制度也发生了变化。

这就是为什么我们开设了TheAllianceFramework.com。这个网站和相关的领英群将作为提供更多内容、交互评价甚至是实用工作表和培训指南的信息中心，以扩展我们对联盟的集体理解。

你还可以找到关于主旨演讲、培训班和网络研讨会的信息。

我们邀请你加入TheAllianceFramework.com，帮助我们研究这些问题，并帮助你将联盟精神融入你的公司。

致谢

感谢我们的家人在每晚和周末给予我们的支持和耐心——米歇尔、杰茜、阿莉莎（以及贾森和玛丽萨）。感谢蒂姆·沙利文和他在哈佛商业评论出版社的同事帮助这本书问世，感谢《哈佛商业评论》的贾斯廷·福克斯鼓励我们将“任期”理念提出来。我们团队中的莉萨·迪莫纳、布雷特·博尔科维、赛义达·萨皮瓦、伊·哈里森和伊恩·阿拉斯在组织和编辑方面提供了重要支持。

杰夫·韦纳是提出任期理念的重要合作伙伴。领英的迪普·尼沙尔、帕特·瓦多斯、迈克·加姆森、凯文·斯科特、尼克·贝斯比斯、凯利·帕尔默和丹·夏皮罗提出的反馈和案例为本书增色不少。

约翰·多纳霍、埃里克·施密特、肯·切诺特、阿尼尔·布斯里、约翰·莉莉、里奇·莱塞、布拉德·史密斯、里德·黑斯廷斯、琳达·罗滕贝格、拉斯·哈吉、尼尔·菲茨杰拉德和穆赫塔尔·肯特也提供了有价值的反馈。

这些反馈和支持非常宝贵，但和以往一样，我们仍将为本书遗留的任何错误负责。

注释

第一章 互联网时代的雇佣关系

1. See http://www.nytimes.com/2001/04/08/business/offthe-shelf-after-the-downsizing-a-downward-spiral.html.

2. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davidson,*The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*(New York: Basic Books, 2010), 12.

3. Harold Meyerson, “The Forty-Year Slump: The State of Work in the Age of Anxiety,”*The American Prospect*, November 12, 2013, http://prospect.org/article/40-year-slump.

4. Ibid.

5. Towers Watson 2012 Global Workforce Study,*Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*, July 2012, http://www.towerswatson.com/en-AE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-TowersWatson-Global-Workforce-Study.

6. Susan Adams, “Trust in Business Falls Off a Cliff,” *Forbes*, June 13, 2012, http://www.forbes.com/sites/susanadams/2012/06/13/trust-in-business-falls-off-a-cliff/.

7. Reed Hastings, “Netfl ix Culture: Freedom & Responsibility,”

August 1, 2009, SlideShare presentation, http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664.

8. “Pixar Total Grosses,”*Box Office Mojo*, http://boxofficemojo.com/franchises/chart/?id=pixar.htm.

9. David Lazarus, “A Deal Bound to Happen,”*SF Gate*, January 25,

2006, http://www.sfgate.com/business/article/A-dealbound-tohappen-2505936. php.

10. Jack Clark, “How Amazon Exposed Its Guts: The History of AWS’s EC2,”*ZDNet*, June 7, 2012, http://www.zdnet.com/how-amazon-exposed-its-guts-the-history-of-awssec2-3040155310/.

11. Larry Dignan, “Amazon’s AWS: $3.8 Billion Revenue in 2013, Says Analyst,”*ZDNet*, January 7, 2013, http://www.zdnet.com/amazons-aws-3-8-billion-revenue-in-2013-saysanalyst-7000009461/.

第二章 任期制

1. “People Operations Rotational Program,” https://www.google.com/about/jobs/search/#!t=jo&jid=3430003.

2. “Careers at Facebook: Product Manager Rotational Program,” https://www.facebook.com/careers/department? dept=product-management&req=a0IA000000CwBjlMAF.

3. Rachel Emma Silverman and Lauren Weber, “An Inside Job: More Firms Opt to Recruit from Within,”*Wall Street Journal*, May 29, 2012, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303395604577434563715828218.

4. Reid Hoffman, “If, Why, and How Founders Should Hire a ‘Professional,’”*CEO*, January 21, 2013, http://reidhoff man.org/if-why-and-how-founders-should-hire-aprofessional-ceo/.

5. “Rich Corporate Culture at McDonald’s Is Built on Collaboration,”*Financial Post*, February 4, 2013, http:// business.fi nancialpost. com/2013/02/04/ rich-corporate-culture-atmcdonaldsis-built-on-collaboration/.

6. Kim Bhasin, “Jeff Bezos Talks About His Old Job at McDonald’s, Where He Had to Clean Gallons of Ketchup off the Floor,”*Business Insider*, July 23, 2012, http://www.business insider.com/jeff-bezos-reflects-on-his-old-job-at-mcdonalds-2012-7

7. Anne Fulton, “Career Agility: The New Employer- Employee Bargain,” blog post, March 21, 2013, http://www.careerengagementgroup.com/blog/2013/03/21/career-agilitythenew-employer-employee-bargain/.

8. Jeffrey Pfeffer, “Business and the Spirit: Management Practices That Sustain Values,” Stanford University Graduate School of Business Research Paper Series, no. 1713, October 2001, https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/1713.pdf.

第三章 任期中的协调

1. Dallas Hanson and Wayne O’Donohue, “William Whyte’s ‘The Organization Man’: A Flawed Central Concept but a Prescient Narrative,” September 21, 2009, DOI 10.1688/18619908_mrev_2010_01_Hanson, http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/36379/68117_1.pdf; jsessionid=17A80215986F988028592EC7D30739DE?sequence=1.

2. John Bell, “Why Mission Statements Suck,” June 13, 2011, http: //www. ceoafterlife. com/leadership/why-missionstatementssuck-2/.

3. Sharlyn Lauby, “Company Values Create the Foundation for Employee Engagement,”*HR Bartender*(blog), November 6, 2012, http://www.hrbartender.com/2012/employee/companyvaluescreate-the-foundation-for-employee- engagement/.

4. Adam Bryant, “Neil Blumenthal of Warby Parker on a Culture of Communication,”*New York Times*, October 24, 2013, http://www.nytimes.com/2013/10/25/business/neil-blumenthalof-warby-parker-on-a-culture-of-communication. html.

5. See http: //en. wikiquote. org/wiki/Theodore_Roosevelt.

6. The Importance of Connecting with Colleagues,”*Bloomberg BusinessWeek*, June 10, 2010, http://www.businessweek.com/

magazine/content/10_25/b4183071373230.htm#p2.

第五章 利用员工人脉获取情报

1. Bill Gates, Business *@the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*(New York: Warner Books, 1999), 3.

2. Deborah Ancona, Henrik Bresman, and David Caldwell, “The X-Factor: Six Steps to Leading High-Performing X-Teams,”*Organizational Dynamics*38, no. 3 (2009), 217–224.

第七章 投资公司同事联络网

1. Joe Laufer, “Corporate Alumni Programmes: What Universities Can Learn from the Business Experience,” November 5, 2009, SlideShare presentation, http://www.slideshare.net/joeinholland/what-universities-can-learn-fromcorporate-alumniprograms#btnNext.

2. Emily Glazer, “Leave the Company, but Stay in Touch,”*Wall Street Journal*, December 20, 2012, http://blogs.wsj.com/atwork/2012/12/20/leave- the-company-but-stay-in-touch/.

3. See the McKinsey & Company website for more information on its alumni program: http://www.mckinsey.com/alumni.

4. See the Chevron Alumni website for more information, http://alumni.chevron.com/chevron- careers/chevronbridgescontract-positions.html.

5. As referenced on the “McKinsey & Company: A Community for Life” page, http://www.mckinsey.com/careers/a_place_to_grow/a_community_for_life.

6. “Official Accenture Alumni Network,” http://www.linkedin com/groups/ Official-Accenture-Alumni-Network-82182/about.

第八章 发挥同事联络网的功效

1. Benefi ts of membership in the Microsoft Alumni Network and

Microsoft Alumni Foundation are explained at http://www.microsoft.com/about/en/us/alumni/default.aspx.

THE HARD THING ABOUT HARD THINGS

Building a Business When There Are No Easy Answers

网景创始人马克·安德森18年的绝佳拍档
Facebook、Twitter CEO的贴身导师
20年创业真经|36条独家心法

创业维艰

如何完成比难更难的事

[美] 本·霍洛维茨◎著
杨晓红 钟莉婷◎译

图书在版编目（CIP）数据
创业维艰：如何完成比难更难的事/[美]霍洛维茨著；杨晓红，钟莉婷译—北京：中信出版社，2015.3
书名原文：The Hard Thing About Hard Things： Building a Business When There Are No Easy Answers
ISBN 978–7–5086–4664–0
I.①创…II.①霍… ②杨… ③钟… III.①企业管理 - 经验 - 美国.IV.①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第131753号
THE HARD THING ABOUT HARD THINGS： Building a Business When There Are No Easy Answers By Ben Horowitz
Copyright © 2014.by Ben Horowitz
Published by arrangement with ICM Partner through Bardon-Chinese Media Agency
Chinese（Simpli ed Characters）copyright.2015.by China CITIC Press
ALL RIGHT RESERVED
创业维艰——如何完成比难更难的事
著者：[美]本·霍洛维茨
译者：杨晓红，钟莉婷
电子书排版：侯创
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）
（CITIC Publishing Group）
字数：182千字
版次：2015年3月第1版
京权图字：01–2014–5907 广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：978–7–5086–4664–0/F·3217
定价：49.00元

版权所有·侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。
服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000
投稿邮箱：author@citicpub com

中信出版社官网：http://www publish citic com/
官方微博：http://weibo com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书 App：http://m feishu8.com（中信电子书直销平台）

创业维艰

——如何完成比难更难的事

[美]霍洛维茨 著
杨晓红　钟莉婷 译

中信出版社

目录

前言

第一章 从革命者到风险资本家

第二章 Loudcloud沉浮录：我会活下去

第三章 转型Opsware：这一次，跟着感觉走

第四章 陷入绝境

创业中的挣扎

CEO必须实话实说

如何解雇员工？

如何裁掉高管？

给好朋友降职

失败者的谎言

笨办法才最有效

没人会在意

第五章 依次管理好人、产品和利润

知道我今天为什么来上班吗？好公司与烂公司的区别

创业公司为何要进行人员培训？

可以从朋友公司挖人吗？

大公司主管为何难以胜任小公司的工作？

招聘主管：在没有招聘经验的情况下，怎样才能招到优秀的人才？

为什么实现了业绩目标，却没有达到预期效果？

管理债务

有效的人力资源管理

第六章 关注眼前的麻烦

如何最大限度地减少办公室政治？

适度的野心

头衔与升迁
当天才员工变成超级浑蛋
该不该招资深人士？
“一对一”沟通
打造企业文化
控制公司规模的诀窍
能力预期谬论
第七章 前途未卜时怎么办？
最难掌握的CEO决胜技
胆怯与勇敢只一线之隔
“一”与“二”
优秀领导者的特质
顺境中的CEO和逆境中的CEO
CEO是后天磨炼出来的
如何评估CEO？
第八章 创业头条法则：没有法则
解决问责与创意之间的矛盾
“怪诞星期五”管理策略
如何打造一流的管理团队？
该不该转让公司？
第九章 是结束，也是开始
附 录
返回

谨以此书献给

西娅、索菲娅、玛丽亚

以及布彻一家，

学习的过程中给予我的宽容和
理解

前言

这是个真实的世界，伙计，一切都结束了。

他们偷走了你的梦想，可你却不知道是谁偷的。

——美国饶舌歌手、唱片制作人坎耶·维斯特《灿烂》

每次我读到一本管理类或励志类书籍时，我总在想：“写得不错，可他们所说的还不是真正的难题。”对于一家企业来说，真正的难题并不是设置一个宏伟的、难以实现的、大胆的目标，而是你在没有实现宏伟目标之时不得不忍痛裁员的过程。真正的难题不是聘请出色的人才，而是这些“出色的人才”逐渐滋生一种优越感并开始提出过分的要求。真正的难题不是绘制一张组织结构图表，而是让大家在你刚设计好的组织结构内相互交流。真正的难题不是拥有伟大的梦想，而是你在半夜一身冷汗地惊醒时发现，梦想变成了一场噩梦。

这些书存在的问题是，它们试图为无法可解的难题提供一个良方。但事实是，没有任何良方可以掌控错综复杂、变幻不定的局势，没有任何良方可以创建一家高新技术企业，没有任何良方可以带领一群人走出困境，没有任何良方可以制作出一系列热门金曲，没有任何良方可以助你成为全国橄榄球联盟的四分卫，没有任何良方可以让你竞选上总统，也没有任何良方可以在你的生意衰落之时激励你的团队。这才是真正的难题所在——解决这些难题，没有任何公式套路可用。

不过，有很多小小的建议和经验可以帮助大家应对这些难题。

在本书中，我要讲述的是我自己的故事以及我所经历过的磨难。作为一名企业家、CEO（首席执行官）以及风险投资家，我觉得这些经验大有用处，特别是当我和新一代创始人兼CEO们一同工作时，这种感觉尤为强烈。创建公司必然会面临许多艰难困苦，对此，我深有体会。虽然你我的经历也许不尽相同，但深层模式和经验教训总有共通之处。

在过去的几年里，我将这些经验教训写入了博客中，读者人数达数百万之多。他们中有许多人曾主动联系我，让我讲述这些经验教训背后的故事。本书将首次讲述这些故事，并加入博客中的一些相关经验教

训。我的许多朋友、顾问以及我职业生涯中一直陪伴在我左右的家人给了我很多启发。同时，嘻哈音乐和说唱音乐也对我大有启发，因为嘻哈艺术家们既渴望成为艺术大师，也渴望成为当红偶像，他们视自己为创业者，其音乐中的很多主题，例如竞争、赚钱、被误解等，能让我们对一些难题有更深刻的理解。有些人正在奋力拼搏，期望建立一番伟业，希望我的故事能为他们提供些许线索和启示。

第一章　从革命者到风险资本家

这里有我的一切，

老婆，孩子，我的生活。

漆黑长夜，我曾属于这里，

我的起起伏伏，我的失足堕落，

我的痛苦磨难，我的热情，我的勇气。

——美国说唱歌手DMX《我们是谁》

前几天，我在家里举办了一个大型烧烤聚会，邀请了100位关系最亲密的朋友。这些年来，姐夫卡修和我经常组织这类聚会，我出色的烧烤技术令我在非裔美国朋友圈中赢得了“烧烤界中的杰基·罗宾森[1]”的美誉，我也因此而跨越种族界限，与他们成为亲密无间的好友。

在那次特殊的烧烤聚会上，我们谈到了著名的说唱歌手纳斯[2]。我的朋友特里斯坦·沃克是一位年轻的非裔美国企业家，他自豪地说，纳斯出身于纽约皇后桥的一个住宅区，这是美国最大的公共住房项目之一，是由他负责筹建的。我73岁的犹太裔父亲突然插嘴道：“我去过皇后桥。”父亲是白人，特里斯坦认为，他绝不可能去过皇后桥，因此说道：“您说的肯定是皇后区。皇后桥实际上是一个房地产项目，就在皇后区附近，环境极差。”可我父亲坚持说：“不，我去的就是皇后桥。”

我告诉特里斯坦，父亲从小就在皇后区长大，因此不可能搞混。我问父亲：“您去皇后桥干什么？”他说：“我11岁时在那里发革命传单。我记得很清楚，因为我母亲当时为这事很发愁，她觉得我那么小，干这种事太危险了。”

我的祖父母其实是真正的革命者。祖父菲尔·霍洛维茨是一名活跃的革命分子，在麦卡锡时代，他因此而失去了教师的工作。父亲就是在这种革命背景下出生的，他在成长过程中接触的都是“左翼”思想。1968年，他举家西迁至加州伯克利，成为著名的“新左派”杂志《壁垒》的编辑。

因伯克利地区居民大多具有“左翼”思想，因此该地被亲切地称为“伯克利人民共和国”，我就是在这里长大的。小时候，我非常腼腆，害怕见人。母亲第一次把我送到幼儿园时，我哇哇大哭。老师让我母亲放心走开，说幼儿园的孩子这样哭很正常。可是，当母亲三小时后再回来时，发现我浑身湿透，还在哇哇大哭。老师解释说，我一直哭个不停，所以衣服才湿成这样。那天，我被幼儿园开除了。多亏母亲是世界上最有耐心的人，否则，我也许永远都无法跨进校门。当她身边所有的人都建议她对我进行精神治疗时，她依然对我充满信心，直到我对这个世界不再感到惶惑、害怕为止，无论这个过程有多么漫长。

我5岁时，我们全家从格伦大街一居室的房子搬到了伯尼塔大街更大一些的房子里。对一个六口之家而言，格伦大街的房子实在是太小了。伯尼塔是伯克利的中产阶级社区，但这里和大多数中产阶级社区稍有不同。这一街区混杂了嬉皮士、疯子、怪人、拼命工作的期望能跻身上流社会的下层百姓，以及因吸食毒品而堕落的上流社会人士等。有一天，弟弟乔纳森的一个名叫罗杰（化名）的朋友来我家玩儿。罗杰指着街上一个正开着一辆红色货车的非裔美国男孩儿对我说：“过去，让那家伙把车让给你，如果他敢不从，你就唾他的脸，叫他黑鬼。”

在此，我有几件事需要先澄清一下。首先，我们身处伯克利，因此罗杰所用的那个词并非我们的常用语。事实上，我以前从未听说过“黑鬼”这个词，也不知道它是什么意思，只是隐约觉得这应该不是什么好词。其次，罗杰并非种族主义者，他的家庭背景并不差。他父亲在伯克利是一名教授，而且他父母都是世界上最善良的那种人。后来我们才知道，罗杰患有精神分裂症，他性格中阴暗的一面使得他想看我和那个非裔男孩儿打上一架。

罗杰的命令使我十分为难。我非常害怕他，认为如果不照他的话去做，他肯定会痛打我一顿。另外，我也害怕去要车。怎么张口啊？我害怕得要命。罗杰实在太可怕了，我简直不敢和他待在一起，于是我沿着街道向那个男孩儿走去。那段距离大约只有30码[3]，可我感觉却像30英里[4]那么长。等我走到那个男孩儿跟前时，我几乎全身僵硬，不知道该说什么。好不容易张开嘴，我脱口而出的却是：“我可以开一下你的车吗？”乔尔·克拉克说：“当然可以。”我转身去看罗杰的反应，他却不见了。显然，他性格中善的一面占了上风，他的兴趣已经转移到其他事物上了。那天，乔尔和我玩儿了一整天，我俩从此成了最好的朋友。18年

后，他成了我婚礼上的伴郎。

直到现在，我从来没有把这件事告诉任何人，但它确实改变了我的生活。我由此认识到，害怕并不代表没有勇气，真正的行动才是最重要的。一个人究竟是英雄还是懦夫，由行动决定。我常常回想起那一天，心想，如果我当时照罗杰的话去做了，我就永远交不到乔尔这个最好的朋友了。那次经历还让我懂得，人不能光看事物的表面。要了解其人其事，必须下大功夫，否则，你只能对其一无所知。获取经验毫无捷径可循，通过个人经历所获取的那种经验更是如此。与一无所知相比，人云亦云、寄希望于捷径更不可取。

你死定了

多年来，我竭力避免被第一印象所左右，避免墨守成规。在伯克利生活时，我是个优等生，我所在的小镇并不推崇橄榄球运动，认为其太过野蛮、暴力，大家都反对我加入伯克利高中橄榄球队，可我却偏偏不听。加入橄榄球队对我而言是迈出了一大步。我以前从未参加过任何小型橄榄球联赛，在那里，我在早期克服恐惧的经验教训让我受益匪浅。在高中橄榄球比赛中，75%考验的是你能否克服恐惧心理。

我永远不会忘记主教练奇科·门多萨第一次给我们召开的球队会议。门多萨教练是个久经沙场的战将，他曾在德州基督教大学参加过高校橄榄球赛，那里是所向披靡的角蛙队的大本营。在开场白中，门多萨教练说："你们中的有些人会在这里崭露头角，但不要自以为是。打球时，不要只想着耍酷，如果谁敢犯浑，知道什么下场吗？你死定了！"接着，他又滔滔不绝地讲一些我们不能违反的规定："训练迟到？你死定了。不想击球？你死定了。在草坪上晃晃悠悠地散步？你死定了。管我叫奇科？你死定了。"

这是我所听到过的最刺激、最搞笑、最好听的话。我太喜欢这些话了，甚至想赶快回家告诉妈妈。我妈妈吓坏了，可我还是很喜欢。回想起来，这是我所接触的有关领导力的第一课。美国前国务卿科林·鲍威尔说，领导力是一种能让别人追随你的能力，即使别人只是出于好奇。我对门多萨教练接下来会说什么的确充满了好奇。

我是橄榄球队里唯一一个数学成绩优异的队员，我上的很多课和其他队友都不一样。因此，我往来于不同的社交圈子，和世界观截然不同的孩子们交往。视角的不同会令世界上所有重大事件的意义彻底发生改变，这令我惊叹不已。例如，当Run-D.M.C乐队的单曲《Hard Times》发行时，其强劲的低音鼓节奏在我所在的球队中引发了巨大的反响，但在微积分课上，却连一丝涟漪都没有泛起。对于罗纳德·里根基础技术尚不完善的战略防御计划，学校里的小科学家们产生了极大的愤慨，但对此，橄榄球队里却无人理睬。

通过不同的视角来看世界，我得以区分事实与感知的差别。这种能力在我后来成为企业家和CEO时令我获益良多。在特别严峻的形势下，当“事实”似乎已经注定了某一结果时，我会学着从截然不同的角度去寻找另一种表述和解释，以此打开我的视野。在很多情况下，另一种貌似合理的方案的存在就是为了在焦虑不安的员工心中燃起希望之火。

约会

1986年夏，结束了在哥伦比亚大学大二的学习生活后，我和父亲住在了一起。在我的朋友兼高中橄榄球队队友克洛德·肖的牵线搭桥下，我决定去约会。克洛德和我打算准备一顿丰盛的晚餐，搞个四人约会，他和他女朋友雅姬·威廉斯约会，我和费利西娅·威利约会。我和克洛德筹划了一整天，最后终于做出了一桌丰盛的晚餐，包括4个摆放得特别漂亮的带骨牛排。晚上7点钟，约会时间到了，一切准备就绪，可那两个姑娘并没有如约而至。一个小时过去了，我和克洛德依旧兴致盎然地等待着。雅姬是出了名的爱磨蹭，所以我们并不着急。两小时过去了，克洛德开始打电话了解情况。看着我们精心准备的现在已经冷冰冰的美味大餐，我简直不敢相信我的耳朵。我的约会对象费利西娅说她太累了，不能来赴约。噢！真是太可气了！

我让克洛德把电话给我，开始自我介绍。

我：嗨，我是本，你的约会对象。

费利西娅：实在抱歉，我很累，而且现在已经很晚了。

我：的确有点儿晚，可正是因为你，我们才搞得这么晚。

费利西娅：不好意思，我真的太累了，实在不想过去。

我：听着，我理解你现在的状况，但我们花了一整天精心准备晚餐，你为什么不提前告诉我们你不能赴约呢？就这一点而言，除非你坐车立刻赶到这里，否则你的任何行为都是无礼的，会给我永远留下糟糕的印象。

费利西娅：那好吧，我马上过去。

一个半小时后，费利西娅穿着白色短裤来了，看起来漂亮极了。那天，我的注意力全部放在了约会上，对约会充满了期待，前一天打架的事早被我抛到了九霄云外。在圣费尔南多谷举行的一次即兴篮球赛期间，一个身高6.2英尺[5]、留着运动员式的平头、穿着迷彩裤、看着像是兄弟会成员的家伙把球砸向了我弟弟。我弟弟乔纳森喜欢音乐，留着长发，当时体重为155磅[6]左右。而且，由于经常打橄榄球，我已习惯了随时采取对抗行动。我在第一时间对形势进行了判断，然后就冲向那个家伙。我俩扭打起来。我狠狠地给了他几记重拳，但我的左眼下方也挨了他一记右勾拳，留下了一点印记。挨我打的这个家伙也许只是对严重犯规十分恼火而已，本意并不是要欺负我弟弟，这就是不花时间了解情况所付出的代价。可惜，那时的我并不明白这个道理。

不管怎样，我开门迎接来约会的姑娘们时，费利西娅迷人的绿色眼睛立刻注意到了我左眼下方的瘀痕。她对我的第一印象（多年以后她才告诉我）是：“这家伙是个暴徒，今晚真是白来了。”

好在我和费利西娅都没有靠第一印象取人。自结婚以来，我们幸福地生活了将近25年，有了三个非常出色的孩子。

硅谷

大学期间的一个夏天，我得到了一份工作，在一家名叫硅谷图形（SGI）的计算机公司当工程师。这段经历令我兴奋不已。这家公司发明了现代计算机图形并为一套全新的应用程序提供驱动，例如，电影《终结者2》中令人惊叹的飞行模拟器。公司里的每个人都才华横溢，极具创造性。那时我想，我一辈子都要在硅谷图形公司工作。

大学毕业后，我继续读研究生，专业是计算机科学。研究生毕业后，我如愿去了硅谷图形公司工作。这是我的梦想，我非常热爱这份工作。工作一年以后，我遇到了公司营销部门的一位前负责人——罗斯丽·博尔诺罗，她刚开办了一家公司。罗斯丽从她女儿那里听说过我，她女儿是我的同事。因此，她拼命拉我入伙。最终，她成功了。我跳槽到了NetLabs公司，成了她的下属。

事实证明，加入NetLabs公司对我而言是个极糟糕的决定。这家公司的经营者是安德烈·施瓦格尔——惠普公司的一位前高级主管，更重要的是，他是罗斯丽的丈夫。安德烈和罗斯丽是作为“专业管理团队”被风险资本家引进公司的。但不幸的是，二人对产品和技术知之甚少，一次又一次地使公司偏离正轨。我第一次明白创始人经营公司的重要性。

更糟糕的是，我的二女儿玛丽亚被诊断出患有孤独症，而我在创业公司工作对我的家庭而言成了一个很大的负担，因为我需要花更多时间待在家里。

有一天，天气非常炎热，父亲过来看我们。我们用不起空调，在40多摄氏度的高温中，我和父亲坐在那里汗流浃背，三个孩子在哇哇大哭。

父亲转向我，说：“儿子，你知道什么东西便宜吗？”

我根本不清楚父亲在说什么，于是回答说：“不知道，是什么呢？”

“鲜花。那你知道什么东西最贵吗？”他问。

我仍旧回答：“不知道，是什么呢？”

他说：“离婚。”

这番玩笑话——其实并非真的玩笑话——令我意识到我已经白白消耗了太多时间。直到那一刻之前，我从未真正做出过任何重大选择。我觉得我精力无限，生活中，我可以同时做很多事情，但父亲的这番话却突然令我明白，如果沿着现在的轨道继续前进，我也许会失去自己的家庭。所有事情一起抓，就会在最重要的事情上遭遇失败。我第一次迫使自己不要只按轻重缓急的标准来看世界。过去的我一直以为，自己既能干好事业，又能兼顾所有的兴趣爱好，同时还能维护好家庭。而且，我

总把自己摆在首位。当你成为某个家庭或某个团体的一分子时，这种思维方式会令你陷入麻烦。在我心里，我坚信自己是个好人，毫不自私，但我的所作所为却暴露出我并非这样的好人。我绝不能像这样继续幼稚下去，我必须分清主次轻重，成熟起来。我必须先考虑自己最关心的人，然后再考虑自己。

我决定第二天就从NetLabs公司辞职。后来，我在莲花公司（Lotus Development）找到了一份工作，这份工作可以让我很好地顾及自己的家庭生活。我不再只关注自己，而是将更多的精力投入家庭生活，我开始朝着自己希望的方向改变自己。

网景公司

我在莲花公司上班时，有一天，一位同事给我看了一款名叫Mosaic的新产品，该产品的研发者是伊利诺伊大学的几名学生。Mosaic实质上是互联网的一个图形化界面，以前只有科学家和研究人员使用。这项技术令我惊叹不已，它代表了未来，而我则一直在浪费时间，没把时间用在对的地方——互联网。

几个月后，我了解了网景公司（Netscape）的一些情况，该公司由硅谷图形公司创始人吉姆·克拉克和Mosaic发明者马克·安德森共同创建。我立即决定去该公司面试。我给一个在网景公司工作的朋友打电话，问他能否帮我安排一次面试，他欣然应允，我则开始着手准备。

在前几轮面试中，我见到了产品管理团队的所有成员。原以为面试会很顺利，可当我晚上回到家里，却发现费利西娅眼泪汪汪。原来，网景公司的招聘经理曾打电话来，告诉费利西娅，我不可能得到这份工作，因为他们团队要找的是具有斯坦福大学或哈佛大学工商管理硕士学位的高才生。费利西娅建议我重返校园获取学位，但考虑到我们还有三个孩子，这一建议并不现实，因此她才百般纠结地哭了起来。我解释说，他们招聘的又不是经理，虽然我没有他们所需要的商学院背景，但他们没准儿会考虑我的。

第二天，招聘经理又打电话告诉我，他们想让我接受公司创始人兼首席技术官马克·安德森的面试。马克当时只有22岁。

回想起来，人们很容易认为，网络浏览器和互联网是大势所趋，但是如果没有马克的贡献，我们所生活的世界可能会完全不同。当时，大多数人都认为，只有科学家和研究人员才会使用互联网。人们认为，互联网过于神秘难懂，不够安全，不符合真正的商业发展需求。即便在引入了世界上第一个浏览器Mosaic之后，几乎还是没有人认为，互联网会在科学研究领域以外产生重大影响，那些重要技术产业领域中的领导者们尤其这样认为，他们一直都在忙着创造专有替代产品。他们最喜欢做的事，就是与诸如甲骨文和微软这样的行业巨头在专有技术领域展开竞争，并在竞争中牢牢占据主导地位，创造所谓的信息高速公路（一个将所有商业活动和消费者连接在一起，创造一个无障碍商业世界的网络）。他们的各种传奇故事令商业媒体极尽想象之能事。这并没有什么奇怪的，因为大多数公司都不运行TCP/IP（互联网的软件基础）协议，而是用网络协议，例如可路由协议组（AppleTalk）、网络基本输入输出系统（NetBIOS），以及系统网路架构（SNA）。直到1995年11月，比尔·盖茨写了一本书《拥抱未来》。他在书中预测，信息高速公路将顺理成章地成为互联网的接班者，主宰未来。盖茨后来将引用的信息高速公路改成了互联网，但那并非他的原创性预见。

这一合理预见蕴含着一些对商业或消费者不利的暗示。在诸如比尔·盖茨和拉里·埃里森这样的远见者心里，无论哪家公司拥有了信息高速公路，该公司都会通过“抽头”的方式对每笔交易收税，时任微软首席技术官的南森·麦沃尔德当时就曾提到这一点。

要高估信息高速公路所具有的强大推动力并不容易。Mosaic浏览器诞生之后，一开始，就连马克与其合伙人吉姆·克拉克都计划要通过信息高速公路而非互联网开展一项视频分享业务。直到该计划逐步深入之后，他们才清晰地看到，通过改进浏览器，使其更安全可靠、功能更完善、操作更简便，他们能够使互联网在未来独占鳌头。这因此成了网景公司的使命——一项他们终将光荣完成的使命。

马克对我进行的面试与我以前经历过的面试完全不同。他并没有问我有关简历、职业经历以及工作习惯的问题，而是问了一堆令我应接不暇的有关电子邮件的历史、协作软件，以及该行业未来可能的发展方向这样的问题。好在这些问题难不倒我，因为此前几年，我一直都在和与此相关的主导产品打交道。不过，这个22岁的毛头小子还是把我镇住了，他在计算机业务发展史方面博闻广记，实在令我叹服。在我的职业

生涯中，我见过很多才华横溢的年轻人，却从未见过像他这样的技术领域的年轻历史学家。马克超众的才华和敏锐的直觉令我目瞪口呆，其渊博的历史知识表明，他对诸如复制之类的技术常常有着极为深刻和准确的洞察力。面试结束之后，我打电话告诉我弟弟，我刚接受了马克·安德森的面试，他也许是我见过的最聪明的人。

一周以后，我被录用了。我非常兴奋。我对公司给我的报酬并不十分在意，我知道马克和网景公司总有一天会改变世界，我想成为他们中的一员，迫不及待地想要投入工作。

在网景公司，我负责公司的企业网络服务器产品线。该产品线包含两个产品：一是普通网络服务器，上市价格1 200美元；二是安全网络服务器（含当时网景公司所发明的全新安全协议的网络服务器，该安全协议名叫SSL，即安全套接层），上市价格5 000美元。我加入公司时，已有两位工程师负责研发网络服务器，一位是发明了NCSA网络服务器的罗布·麦库尔，另一位是他的孪生兄弟迈克·麦库尔。

到1995年8月网景公司上市，我们的网络服务器团队已拥有9名工程师。网景的首次公开募股大获成功，并且极具历史意义。公司股票的初始价格是每股14美元，但最后关头的一个决定令初始价格一下子涨到了每股28美元。之后，公司的股票价格又暴涨至每股75美元（几乎创造了首日收益的新纪录），最后以每股58美元收盘，当天为网景公司创造了将近30亿美元的市值，在业界引发了一场地震。正如我的朋友兼投资银行家弗兰克·夸特隆所说：“没有人愿意告诉自己的后代，自己错过了这样一件大事。”

首次公开募股的成功改变了一切。微软在其首次公开募股之前已在业界打拼了十几年，而我们才开张16个月。人们开始给公司贴上“新经济”或“旧经济”的标签，而且，新经济渐渐占了上风。《纽约时报》称网景公司上市为“惊天动地”。

但我们高兴得太早：微软随即宣布，要将其浏览器Internet Explorer和其即将发布的突破性操作系统Windows95捆绑在一起，而且免费开放使用。这对网景而言不啻当头一棒，因为我们的所有收入几乎全部来自浏览器的销售，而且微软掌控着90%以上的操作系统。我们给投资者的回答是：我们会通过网络服务器把钱赚回来。

两个月后，我们得到了微软即将发布的网络服务器IIS（互联网信息服务）的早期版本。我们对IIS进行拆解，发现我们服务器具有的每一个功能，IIS都有，包括高端产品的安全性能，而其速度却要比我们的快5倍。而且，我发现，赶在微软发布IIS之前，我们只有大约5个月的时间来解决这个问题，否则我们只能任人宰割。在“旧经济”中，产品的更新周期一般需要18个月，即使是在“新经济”中，5个月的时间也过于仓促。于是，我去见了部门负责人迈克·荷马。

也许除了马克之外，迈克·荷马是网景幕后最具创造力的人物。更奇特的一点是，局势越不利，迈克就越坚强。在遭受特别残酷的竞争性攻击期间，大多数高管都对媒体敬而远之，但迈克却总是挺身而出。当微软推出其著名的“兼收并蓄、独树一帜”策略（攻击网景的一个核心策略）之时，迈克对打来的电话照单全接，有时甚至一手拿一部电话，同时和两个记者通话。他堪称是一位终极战士。

在接下来的几个月里，迈克和我一直在苦思一个周全之策，以应对微软的威胁。如果微软在服务器上超过我们，我们就在其他产品上进行反击——给极其昂贵的微软专有后台（Microsoft BackOffice）产品线提供一个白菜价的开放替代产品。为此，我们收购了两家公司，这一收购为我们带来了一款有竞争力的产品，用以替代微软交流群组软件（Microsoft Exchange）。我们与英孚美公司（Informix）达成了一项意义重大的交易，我们可以通过网络对关联数据库进行不限次数的访问和复制，每复制一次收取50美元，这个价格实际上比微软的要价便宜数百倍。我们一组装完毕整个数据包，迈克即把它命名为“网景SuiteSpot”，因为“Suite”将会取代微软的后台。一切都布置妥当，只等1996年3月5日在纽约实施这项重大计划。

就在实施计划前两周，马克在没有告知迈克和我的情况下，向《电脑经销商新闻》杂志和盘托出了整个计划。我气得脸色铁青，立刻给他发了一封简短的电子邮件：

收件人：马克·安德森

抄送：迈克·荷马

发件人：本·霍洛维茨

主题：计划

我认为我们本应在5号执行计划。

——本

不到15分钟，我收到了下述回复。

收件人：本·霍洛维茨

抄送：迈克·荷马，吉姆·巴克斯代尔（CEO），吉姆·克拉克（主席）

发件人：马克·安德森

主题：回复：计划

显然，你根本就不清楚现在的局势有多严峻。我们正被人一刀一刀地宰割，刀刀致命。我们的产品与竞争对手相比，完全就是垃圾。数月以来，我们一直缄口不言。这样的下场就是，我们已经损失了30亿美元的资本市值。现在，我们就快保不住整个公司了，而这全都拜服务器产品管理部门所赐。

下次，你自己去做那个狗屁访谈吧。

去你的！

——马克

我收到这封邮件的当天，马克以光着脚丫、稳居宝座的形象出现在《时代》杂志的封面上。看到这个封面时，我异常激动。此前，我还从未和上过《时代》杂志封面的人物打过交道。但紧接着，我又感到一阵难受。我把这本杂志和邮件拿回家给费利西娅看，想听听她的意见。那时，我很焦虑。我已经29岁了，有妻子，还有三个孩子，我需要一份工作。费利西娅看了看邮件和杂志封面，说道："你应该立刻开始找工作。"

最终，我没有被开除。在接下来的两年里，网景SuiteSpot从零开始，一跃创造了每年4亿美元的交易额。更令人不可思议的是，马克和我最后成了好朋友。从此以后，我们一直都是好友兼合作伙伴。

人们经常问我，我们两人在18年里更换了3家公司，却一直保持着极高的工作效率，这是怎么做到的。大多数合作关系要么过于紧张而令

人难以忍受，要么紧张不足而缺乏效率。人们要么相互挑战，导致彼此交恶，要么陶醉于彼此的奉承之词而无所受益。就我和马克而言，即使是18年后的今天，他依然对我的想法吹毛求疵，让我感到烦恼，我对他亦是如此。但事实证明，这种方式对企业的发展有益无害。

创建公司

1998年年末，在微软所施加的巨大压力之下（微软充分利用其在操作系统领域的垄断地位，对网景公司参与竞争的所有种类的免费产品施行补贴政策），我们把公司卖给了美国在线公司（AOL）。短期来看，这是微软的一大胜利，因为其最大的威胁已被赶跑并投入了一个远远无法与其抗衡的竞争对手的怀抱。然而，长远来看，网景公司已对微软在计算机行业坚如磐石的地位造成了极具破坏力的冲击：我们的努力使得研发者们从Win32　API（Win32应用程序界面），即微软的专有平台，转向了互联网。为计算机编写新功能的人不再为微软专有平台服务，转而开始根据互联网和万维网的标准界面进行编写。一旦微软失去对研发者的掌控，那么它在操作系统领域的龙头地位迟早不保。多年来，现代互联网的许多基础性技术都是网景公司发明的，包括JavaScript（一种程序语言）、SSL，以及cookies（信息记录程序）。

到了美国在线公司以后，我负责运作电子商务平台，马克成了首席技术官。几个月后，我们明显感觉到，美国在线公司更倾向于将自己定位为一个媒体公司，而不是一个技术公司。技术使得许多大型新媒体项目得以实现，但其策略却是一个媒体策略，因为最高行政官鲍勃·皮特曼是个天才的媒体管理者。媒体公司专注于创造精彩故事，而技术公司则专注于创造更好的做事方式。我和马克开始思考新的点子，打算创建一家新公司。

在这个过程中，我们又吸纳了两位有潜力的联合创始人参与讨论。蒂姆·豪斯博士是LDAP（轻型目录访问协议）的发明人之一，LDAP是错综复杂的X.500[7]的巧妙简化版。1996年，我们雇用蒂姆加入网景公司，他和我们一起成功地使LDAP成为互联网的目录标准。直到今天，如果某一程序对某人的相关信息感兴趣，它就可以通过LDAP访问这些信息。我们团队的第4名成员名叫尹·希克·瑞伊，他曾参与创建过一个名为“基瓦系统”的应用程序服务器公司，该公司后被网景公司收购。尹·希

克一直在我负责的电子商务部门担任首席技术官，和我们的伙伴公司保持密切合作，以确保它们能够把握美国在线公司的标准。

我们讨论时，尹·希克抱怨说，每次我们想努力和美国在线电子商务平台上的美国在线建立联系时，该合作伙伴的网站就会崩溃，因其无法解决网络交通拥堵问题。

向数以百万计的用户部署软件与向几千名用户部署软件完全不同，这是项极其复杂的工作。

好吧，应该有一家公司来为他们解决所有的问题。

当我们不断完善这一想法时，我们发现了“云计算”这一概念。以前，“云”是电信行业术语，被用来描述能够处理所有复杂的路由、计费等问题的智能云，只要将非智能设备连入智能云中，它就可以免费获得所有的智能功能。我们认为，这一概念同样可以应用在计算机领域，这样软件研发人员就不必担心安全性、标准性以及崩溃修复这些问题了。如果打算建立一个云，那么它的名字应该庞大而响亮，这就是Loudcloud公司的由来。有趣的是，Loudcloud公司留存最久的就是这个名称本身，因为“cloud”（云）这个词以前从未被用来描述一个计算机平台。

我们组建了公司，开始筹集资金。当时是1999年。

[1]杰基·罗宾森，美国职棒大联盟史上第一位黑人球员。

[2]纳斯，美国著名说唱歌手，被称为“纽约的Rap皇帝”、“东岸的领军人物”。

[3]1码 = 0.914 4米。——编者注

[4]1英里 = 1.609 344米。——编者注

[5]1英尺 = 0.304 8米。——编者注

[6]1磅 = 0.453 592 37千克。——编者注

[7]X.500是一个将局部名录服务连接起来，构成全球分布式的名录服务系统的协议。

第二章　Loudcloud沉浮录：我会活下去

你以为我会崩溃吗？

你以为我会坐以待毙吗？

噢，不，我不会。

我会活下去。

——美国黑人女歌星格洛丽亚·盖纳《我会活下去》

随着网景公司的成功，马克结识了硅谷所有的顶级风险资本家，我们不再需要引荐。对我们而言，不幸的是，凯鹏华盈（Kleiner Perkins）公司——网景公司的支持者——已将资金投给了我们的一个潜在竞争对手公司。和其他所有的顶级公司交谈之后，我们决定将标杆资本公司（Benchmark Capital）的安迪·雷克里夫作为突破口。

如果我必须用一个词来描述安迪的话，这个词就是“绅士风度”。安迪聪明、优雅、亲切，具有极强的抽象思维能力，他能轻而易举地将极复杂的策略用极简练的句子表述出来。标杆资本公司计划向我们这家投资前估值为4 500万美元的公司投资1 500万美元。此外，马克本人也将投资600万美元，此举将使我们公司的总价值（包括货币资金价值在内）提升至6 600万美元，同时马克将出任公司的全职董事会主席，蒂姆·豪斯担任首席技术官，我则出任CEO。至此，Loudcloud公司诞生刚满两个月。

公司的规模和资金的估值要求我们必须和时间赛跑，赶在资金同样雄厚的竞争对手之前尽快壮大并抢占市场。安迪曾对我说：“本，好好想想，如果资本是免费的，你会如何运作。”

两个月后，我们从陷入债务危机的摩根士丹利投资公司额外筹集到4 500万美元，而且三年之内不需要签订契约，也不必偿付，因此安迪所提的这个问题要比我们想象得更现实。尽管如此，“如果资本是免费的，你会如何运作”依然是企业家面临的一个至关重要的问题。这情形有点儿像问一个胖人：“如果冰淇淋的营养价值和花椰菜完全相同，你会怎么办？”这个问题所引发的思考有可能极其危险。

自然而然地，我接受了这个建议并按照这个建议开展工作。我们很快就建起了自己的云基础设施，签约客户的数量开始快速增长。公司创建短短7个月，我们已经签订了1 000万美元的合同。Loudcloud公司正在腾飞，而我们为了在竞争中胜出，正在和时间赛跑。这意味着我们要雇用最优秀的人才，最大限度地保证云计算服务的顺畅进行，这还意味着要花钱——大笔大笔地花钱。

我们雇用的第9名成员，其职责是为我们招募人才，当我们手下有了十几名员工时，我们雇用了一个人，负责管理人力资源。我们在一个月内就招募了30名员工，硅谷许多最优秀的人才都被我们网罗到了公司。我们新招募的一位员工之前曾辞去了美国在线公司的工作，这两个月一直在爬山，没想到他加入了我们公司。还有一位新员工在其公司上市当天辞职加入Loudcloud公司，为此他被罚款数百万美元。6个月里，我们的员工数增加到了200人。

整个硅谷炸开了锅，《连线》杂志在其题为《马克·安德森再展雄风》的封面报道中对Loudcloud公司进行了宣传介绍。我们用第一间办公室（在这间办公室里，只要你同时使用微波炉和咖啡机，电路就会被烧坏）在森尼维耳市换得了一个1 5万平方英尺[1]的大仓库，可等我们搬过去时，该仓库对我们而言已经太小了。

我们又花500万美元买了一栋新的、贴有玉色瓷砖的三层灰泥办公大楼，并将其称作“泰姬”，因其和泰姬陵颇为相似。不过，这栋办公楼还是太小，跟不上我们火爆的人才招募节奏，前来应聘的人挤满了走廊。我们沿街又租用了一个停车场，货车不停地穿梭于货场和办公楼之间。（相邻的公司都快恨死我们了。）我们的厨房里应有尽有，简直就像一家好市多（Costco）[2]超市。我们的零食承包商把我们的冰箱弄得像菲利普·罗斯在《再见了，哥伦布》一书中所描述的那台冰箱，为此，我们炒了他的鱿鱼，他提出要回股权。

这时，局势发生了变化。

到了下一个季度，我们签订了价值2 700万美元的新合同，此时，公司成立还不满9个月。看情形，我们似乎开创了有史以来规模最大的业务。然而，接踵而至的却是互联网泡沫的破灭。2000年3月10日，纳斯达克指数达到峰值5.048 62点——其市值比前一年翻了一番多——仅仅10天以后，这一指数即从峰值迅速下跌了10%。《巴伦周刊》题为

《火势已起》的封面报道对即将出现的经济格局进行了预测。到了4月，政府宣称微软实行了垄断，之后纳斯达克指数进一步直线下跌。创业公司和投资者们损失惨重，曾被看作是新经济的曙光而大受热捧的网络公司几乎在一夜之间全都破产倒闭，成为人们口中的“网络炸弹”。纳斯达克指数最终跌破1 200点，跌幅达80%。

我们认为，我们的业务在当时也许是有史以来增长速度最快的，这是个好消息。但坏消息是，我们需要筹集更多的资金来应对这一灾难性局面。我们筹集到的价值6　600万美元的股票和债券几乎全部配置殆尽，用以建立最好的云计算服务，支撑我们现在快速增长的客户群。

互联网泡沫的破灭令投资者们吓破了胆，因此筹集资金并非易事，而且我们的大多数客户都是互联网创业公司，筹集资金对我们来说更是难上加难。当我们向日本软银资本公司（Softbank Capital）大力推销服务之时，这一点表现得十分明显。我的朋友——Loudcloud公司董事会成员比尔·坎贝尔——在软银资本公司内部有熟人，我们向软银资本公司推销服务之后，他主动提出去打探一些“幕后”信息。当比尔打来电话时，我迅速接起了电话，急切地想知道推销结果。

•我问：“比尔，他们怎么说？”比尔用那粗糙刺耳、教练派头一样的声音回答说：“本，老实说，他们以为你在吸毒。”当时，我们有将近300名员工要养活，公司资金已所剩无几，我觉得自己已经快撑不下去了。作为Loudcloud公司的CEO，这是我第一次产生这种感觉，但肯定不是最后一次。

在此期间，我学到了最重要的集资规则：寻找一个统一市场，其中只要有一个投资者点头，即可功成，其他30位投资者即便全都摇头拒绝也无关紧要。我们最终以惊人的、高达7亿美元的投资前预估价值为C轮投资找到了投资者，由此筹集到了1.2亿美元的资金。该季度的销售预期高达1亿美元，一切看起来似乎没什么问题。考虑到此前的销售预测曾低估了实际的销售表现，我坚信，该季度的销售预测完全合理。我甚至认为，我们也许可以巧妙地引领客户群躲开互联网炸弹，把他们带入更稳定的传统客户群中，例如耐克（当时，它是我们最大的客户）。

可是，接下来的结果并未如我们所愿。

2000年第三季度，我们只完成了3　700万美元的销售额，与我们所

预测的1亿美元的销售额相差甚远。最终结果表明，互联网泡沫的破灭所造成的灾难性后果远远超出了我们的预期。

欢乐和恐惧

我需要再次筹措资金，只是这次的形势更加糟糕。2000年第四季度，我拜访了每一个有可能为我们提供资金的人，包括沙特阿拉伯王子瓦利德·本·塔拉勒，但无论估值多少，没有一个人愿意投资。仅仅6个月的时间，我们这家创业公司已经从硅谷最炙手可热的云端跌落到投资者避之唯恐不及的深渊。477名员工等着发工资，而我们的服务就像一颗定时炸弹，没人敢碰，怎么办？我在苦苦寻找对策。

如果我们的资金全部用完，后果会怎样呢？——把我精挑细选招募而来的员工全部辞退，将所有投资者的钱赔得一干二净，置所有信任我们并和我们合作的客户于险境——每当想到这些，我就心情烦躁，很难集中精神思考对策。马克为了让我振作起来，给我讲了一个当时并不太可笑的笑话：

马克：你知道创业公司的最大好处是什么吗？

本：是什么？

马克：就是让你体验两种情绪：欢乐和恐惧。我发现，睡眠不足会令这两种情绪更加强烈。

时钟在嘀嗒作响，一个不太起眼却有趣的办法渐渐浮现出来：我们可以上市。当时，有一种很奇怪的现象，私人融资市场对我们这样的公司大门紧闭，但公开市场却对我们虚掩着一扇窗。这听起来也许很疯狂，不合常理，事实也的确如此，私人资金已对我们完全失去了信任，而公开市场只有80%的人会如此。

由于无路可走，我打算向董事会提议：让公司上市。在准备过程中，我将上市的利弊一一列举了出来。

我知道，比尔·坎贝尔是个关键人物，我必须想办法说服他。比尔是董事会成员中唯一一位曾在上市公司中担任过CEO的人，他比任何人都

更清楚公司上市的利弊。更重要的是，每当陷入困境时，所有人似乎总会倾向于听从比尔的意见，因为他身上有一种特殊的品质。

当时，比尔已经60多岁了，头发灰白，声音粗钝，却仍像20岁的小伙子一样精力充沛。最初，他是一名大学足球教练，40岁才进入商界。尽管入行较晚，但最终却登上了财捷集团（Intuit）[3]CEO的宝座。此后，他成为高科技领域的一个传奇，为多位大名鼎鼎的CEO提供过指导，例如苹果公司的史蒂夫·乔布斯、亚马逊公司的杰夫·贝佐斯，以及谷歌公司的埃里克·施密特。

比尔极其精明，具有超凡的魅力，堪称业务精英，但这些特质却并非其成功的关键。他的成功是因为，无论身居何处，担任何职——他曾在苹果公司董事会效力10多年、在哥伦比亚大学董事会任主席，以及在“美妆女孩”足球队担任教练——他都是大家最喜欢的人。

比尔的人缘为何如此之好，大家的解释五花八门。不过在我看来，理由很简单。无论你是谁，你的一生都需要两类朋友。第一类是当你遇到好事时，你可以打电话与之分享喜悦的朋友。他的喜悦不是那种蒙着羡慕、嫉妒面纱的虚假喜悦，而是发自内心的真诚喜悦。他会比好事发生在他自己身上更高兴。第二类是当你身陷困境时，你可以打电话与之分担、向其倾诉的朋友。比如当你危在旦夕，只能打一个电话时，你会打给谁呢？比尔·坎贝尔兼具这两类朋友的特质。

我陈述了一下自己的想法：我们在私人市场上已找不到任何投资者。我们要么继续在私人投资市场上想办法，要么就准备上市。一方面，我们认为，私人集资的前景不容乐观；另一方面，上市也存在大量问题：

•我们的销售流程并不完善，公司很难针对不同局势做出预测。

•我们的市值在快速下跌，最低点在哪里尚不清楚。

•我们的客户正以一种惊人的、不可预测的速度破产。

•我们正在赔钱，而且在相当长一段时期内，我们将继续赔下去。

•我们在经营上并不完善。

•总而言之，我们尚未做好上市的准备。

董事会听得非常认真，从他们的表情可以看出，他们对我提出的这些问题非常关心。接下来是漫长的、难挨的沉默。正如我所料，比尔打破了这片沉寂。

“本，这不是钱的问题。”

我感到一阵莫名的轻松。也许，我们还没到非上市不可的地步；也许，我把资金问题看得过于严重了；也许，我还有第三条路可走。

接着，比尔又说道：“这就是他妈的钱的问题。”

我想，我们必须上市了。

除了我给董事会列举的这些问题之外，还有一个问题是，我们的业务非常复杂，投资者们很难搞明白。通常，我们和客户签订的是为期两年的合同，然后按月确认收益。这一模式现在很常见，但在当时却极不寻常。鉴于我们预售额的快速增长，收益总会落后于新订单一大截。因此，我们在S-1（我们在美国证券交易委员会的注册证）上写明，我们在随后6个月的收益是194万美元，预计下一年的收益是7 500万美元——令人难以置信的收益增长幅度。由于利润受收益而非订单推动，因此我们蒙受了巨大的损失。此外，当时的股票期权规则使我们的损失看起来似乎是实际损失的3倍。所有这些因素使得媒体对我们公司上市进行了极其负面的报道。

例如，《红鲱鱼》（Red Herring）[4]上一篇措辞犀利的报道指出，我们的客户名单“非常薄”，我们对网络公司过于依赖。该报道援引扬基集团（Yankee Group）一位分析师的言论，断定我们“在过去的12个月里损失惨重，每位员工都损失了100万美元”，并猜测我们之所以落得如此下场，是因为我们在停车场点燃了篝火，驱使所有人大把大把地烧美元。《商业周刊》的一篇文章把我们说得一无是处，宣称我们是“来自地狱的新股”。《华尔街日报》的封面报道引述了一名资金经理对我们的新股所说的话：“哇哦，他们已经无路可走了。”一位金融家——此人其实投资了我们的新股——称我们的举动为“一堆糟糕无比的下下策中的上策”。

尽管媒体恶评如潮，我们依然坚定地准备上市。为了和同类公司有所区分，在随后实行反向股票分割[5]方案之后，我们将新股定价为每股10美元，这样一来，公司的市值虽不足7亿美元，低于前一轮私人融资

的估值，但总比破产要好得多。

这次新股发售能否令我们起死回生，我们完全不得而知。股票市场正在崩溃，我们拜访过的公开市场的投资者们一个个都垂头丧气。

在准备过程即将结束，银行已签字同意之后，我们的财务总监斯科特·库珀接到摩根士丹利投资公司一位银行家打来的电话。

银行家：斯科特，你们资金中有2 760万美元是限制用途资金，而且还与房地产委托书捆绑在一起，这些你知道吗？

斯科特：我当然知道。

银行家：也就是说，你们的资金只够维持三周，然后就该破产倒闭了吗？

斯科特：没错。

斯科特一边将电话转给我，一边说："你相信吗？他们都已经签字认购了，竟然到现在才发现资金是受限的。所有的文件，我们早就交给他们了。"

就在我们即将出发，开展首次公开募股路演之时，我召集了一次公司全体会议，告诉大家两点：第一，我们即将上市，或者说至少我们打算尝试着上市；第二，公司市值下跌得非常严重，因此，我们不得不实行二合一合股的反向股票分割方案。

我认为，关于第一点，大家应该没有异议，我担心的是第二点。我们必须采取反向分割方案，以抬高每股的价格，使公司达到上市要求。从理论上说，反向分割根本不会影响股东的利益。每位员工都持有一定比例的股份，公司掌握着股份的总量。用所持股份百分比乘以股份总数，结果即为员工所持的股份数额。将股份总量减半后，员工所持股份的数量虽然也随之减半，但其所持股份的比例并不会发生改变。

噢，不对，公司还是有一些改变的。我们从零开始，在短短不到18个月的时间内，逐渐发展壮大到拥有600名员工，因此企业内部难免会滋生一些浮夸之词。有些过于兴奋的管理者夸大宣传，张口闭口只提股份数量，忽视股份比例，谎称每股股价有可能高达100美元。于是，员工们开始盘算自己幻想中的每股股价，并据此计算自己究竟能赚多少

钱。我注意到了这一切，但从未想过我们会反向分割股票，因此，我对这一切一点儿也不担心。可是，与那段时期我所搞砸的其他事情一样，如果我对此现象早有警觉就好了。

费利西娅像往常一样参加了公司的全体会议。当时，我岳父岳母正好在城里，因此也双双参加了这次会议。会议进行得并不顺利。大家都没有意识到破产离我们已近在咫尺，因此，公司上市的决定并没有让大家高兴起来，反向分割股票的提议更是让大家郁闷不已——事实上，大家对此不是郁闷，而是愤怒。会上，我将他们所幻想的股票总数削减了一半，他们对此非常不满。没有人当着我的面说难听的话，可我岳父岳母却听到了一些风言风语，我岳父对我说："情况不妙啊。"

岳母洛蕾塔问我妻子："为什么每个人都这么仇恨本？"不管在任何场合，费利西娅通常都很有活力、很开朗，不过这时的她刚刚做过疝气手术，正在恢复当中，因此不像往常那样精神抖擞。她很沮丧，岳父岳母的情绪也很低落，员工们都怒气冲冲。我不知道自己是否能筹集到资金。用什么办法来启动新股的路演呢？这种活动通常都会搞得声势浩大，排场十足。

此时，搞新股路演非常冒险。股市每天都在崩盘，罪魁祸首就是科技股。我们到场时，投资者们一个个看起来就像是刚从审讯室里被放出来的一样。一位共同基金经理看着马克和我，问道："你们到这里来干什么？全世界现在出了什么事，你们知道吗？"我觉得我们没有办法筹到资金了，我们肯定要破产了。在整整三周的路演期间，我每天的睡眠时数不超过两小时。

路演进入第三天时，我接到了岳父打来的一个电话。在过去的71年里，我的岳父约翰·威利可谓历经坎坷。他小时候，父亲在得克萨斯州被人谋杀。为了生存，他和寡母与一个刻薄的男人生活在一起，这个人自己还有9个孩子。在那个家里，约翰经常受到虐待，其他孩子们吃晚餐时，他却被赶到牲口棚里和牲口待在一起。最后，约翰和母亲离开了那个毫无温暖的家，带着自己仅有的一点儿家当，沿着一条土路徒步走了三天。约翰这一辈子都清清楚楚地记得那次徒步之旅。长大以后，为了赡养母亲，他高中还没毕业就离家参军。有了5个孩子以后，为了养家糊口，他做过各种工作，包括从船上卸香蕉、参与修建阿拉斯加输油管道等。他还不到60岁时，就有两个子女相继离世。他一生历经磨难，已到了处变不惊的境界。

约翰·威利并不轻易给我打电话，只要一打，肯定是大事，而且很可能是要命的大事。

本：你好。

约翰：本，你的秘书让我别打扰你，不过我只想告诉你，费利西娅刚才没呼吸了。还好，她死不了。

本：死不了？你说什么？出什么事了？

我简直无法相信他所说的话。我一直全神贯注于工作之上，却疏忽了与我至亲的家庭。对自己本应关心的这件事，我再次疏忽了。

本：到底出什么事了？

约翰：她用药时产生了过敏反应，然后就停止呼吸了，不过现在已经没事了。

本：什么时候的事？

约翰：昨天。

本：什么？为什么不早点儿告诉我？

约翰：我知道你很忙，况且工作又遇到了大麻烦，都怪那次会议。

本：我还是回来一趟吧。

约翰：不用了，我们会照顾好她的，你只要管好自己的事就行。

我惊得完全不知所措，浑身冒汗，以至于放下电话后不得不换了身衣服。我心神大乱，不知该怎么办。如果我回家去，公司肯定就会破产；如果我待在这儿……可我怎么待得住啊？我把电话打回去，让约翰把电话转给费利西娅。

本：如果你需要我，我马上就回来。

费利西娅：别回来了，一定要把上市的事情办好，你和公司已经没有多少机会了，我没事的。

在接下来的路演中，我方寸大乱，魂不守舍。一天，我稀里糊涂地穿了身西装外套和西裤，直到会议间歇时马克提醒我，我才发现这身衣服根本就不搭配。我有一半时间都不知道自己身在何处。在我们四处开展路演的三周里，市场上同类公司的市值损失过半，这意味着我们每股10美元的股票定价大概是当前股价标准的2倍。银行家们建议我们将新股的价格降低到每股6美元，以反映出这一新行情，但他们并未向我们保证，这样做一定会成功。接着，就在新股发售的前一天，雅虎公司——互联网繁荣时期的一座灯塔——宣布了其CEO蒂姆·库格尔辞职的消息。我们已经触及了互联网泡沫破裂的最低点。

Loudcloud公司的新股最终以每股6美元的价格进行了发售，由此我们筹集到了1.625亿美元的资金，但我们既没有搞庆祝仪式，也没有庆祝会。而且，高盛投资公司和摩根士丹利投资公司——带我们上市的两家银行——甚至都没有按惯例给我们举行闭幕晚宴。这也许是有史以来最低调的首次公开募股活动了。不过，费利西娅感觉好多了，我们也圆满地完成了这次活动。在乘飞机回家的途中，难得有片刻时间心情愉快，我转向斯科特·库珀——我的财务总监，说道："我们总算成功了！"他回答道："没错，不过我们还是被坑了一把。"

2012年，雅虎公司解雇了其CEO斯科特·汤普森，费利西娅若有所思地说道："他们是不是应该把蒂姆·库格尔请回来？"我吃惊地说："蒂姆·库格尔？你怎么知道蒂姆·库格尔？"费利西娅回忆起了我俩11年前的那场对话。

本：我们被骗了。

费利西娅：什么意思，发生什么事了？

本：雅虎解雇了库格尔。结束了，一切都玩完了。

费利西娅：库格尔是谁？

本：雅虎的CEO。我们被骗了，公司就要完蛋了。

费利西娅：是真的吗？

本：你没听见我说的话吗？他们解雇了库格尔。我们被骗惨了。

费利西娅以前从未见我如此沮丧，她永远也忘不了那一幕。对大多数CEO而言，新股公开发售的前一个晚上是万众瞩目的精彩时刻，但于我而言，那却是最令我沮丧的难挨时刻。

既然毒药非喝不可，干脆一饮而尽

在新股路演期间，为了缓解紧张的气氛，马克总是会说：“记住，本，事情在变得更糟之前总是最暗淡无光的。”他是在开玩笑，但当我们作为一家上市公司进入第一季度时，这些话似乎颇有预见性。客户们继续抛售、炒卖证券，宏观经济环境持续恶化，我们的销售预测不断下滑。在面向投资者举行首次业绩发布会的时间越来越近时，我对公司的运作进行了一次全面的回顾，以确定我们仍在正常轨道上运行。

好消息是，我们该季度的营收预测可以实现；坏消息是，我们的年度营收预测几乎不可能实现。一般情况下，投资者们的期望是，如果公司无法实现第一年的营收预测，这家公司就会停止上市。尽管当时是非常时期，但首次业绩发布会召开在即，此时重新调整营收指标实在是下下策。

在讨论给投资者们重新调整营收指标时，我们面临着一个艰难的抉择：是以尽可能小的幅度降低营收指标，竭力将初始损失降到最低，还是重新制定一个营收指标，并将其风险降到最低？如果我们大幅降低营收指标，股票也许就会崩溃。但是，如果营收指标降得不够低，我们也许还得再次进行调整，这会令我们仅存的可信度丧失殆尽。财务经理戴夫·康特举手发言，提出了一个具有决定性意义的建议：“无论说什么，我们都是死路一条。只要调整营收指标，投资者们立刻会对我们失去信任，因此我们现在不妨将所有苦果一口咽下，因为凡是乐观的营收预测，根本就不会有人相信。既然毒药非喝不可，干脆一饮而尽。”我们重新调整了年度营收指标，将最初7 500万美元的营收预测大幅削减至5 500万美元。

调整营收指标也意味着要调整支出指标，随之而来的就是裁员。一直以来，我们都是创业界的宠儿，可现在却不得不忍痛将公司15%的员工遣散回家。这表明，我已走投无路。我对不起我的投资者们，对不起我的员工，也对不起我自己。

调整营收指标之后，高盛和摩根士丹利两家投资公司双双终止了其银行投资研究，也就是说，这两家公司的分析师将不再为其客户对我们公司的发展进行投资分析。它们这样做无异于自己扇了自己一记响亮的耳光，完全背弃了当初对我们的承诺，可当时，大家的日子都不好过，所以我们并没有追索补偿。由于银行对我们失去了信任，再加上营收指标的下调，我们的股价从每股6美元跌至每股2美元。

尽管压力巨大，我们依然迎难而上，并在2001年第三季度取得了相当不俗的业绩。接着，9月11日，恐怖分子劫持了四架喷气式飞机，其中两架撞击了世贸大厦，另一架撞击了五角大楼，整个世界陷入一片混乱。该季度，我们最大的交易对象本来是英国政府，交易额占订单总数的三分之一，如果交易无法达成，该季度的营收目标根本就无法实现。我们的交易大王打来电话告诉我们，英国首相托尼·布莱尔已将原本用于和我们进行交易的资金转而用于战争基金。但幸运的是，我们的销售总监说服了布莱尔身边的一位工作人员，将资金又要了回来，这才使我们达成了交易，实现了该季度的营收目标。

然而，此次的侥幸成功却表明，我们的整体运营方式太过脆弱。9月26日，当我们最大的竞争对手Exodus公司申请破产时，我们都颇为震惊，因为就在一年多前，该公司的市值还高达500亿美元。而且就在9个月前，该公司凭借一个“全资助方案”刚刚筹得8亿美元的资金。Exodus公司的一位高管事后开玩笑似的对我说：“我们开车冲下悬崖时，没有留下任何刹车的痕迹。”我想，既然Exodus公司都能以如此之快的速度失去其500亿美元的市值和8亿美元的资金，那我必须未雨绸缪，制订一个后备计划。

在初次尝试实施“B计划”时，我们对数据回传公司（Data Return）进行了评估，该公司和我们公司性质相同，但其更侧重于Windows应用程序，而我们则侧重于Unix应用程序。我们对这一收购计划反复研究了几周，模拟两家公司合并后有可能出现的状况，计算产品供应及成本协同效益。当时，我的首席财务官对这一收购计划极其兴奋，因为这样一来，他最拿手的本事——削减成本——就有了用武之地。

讨论快结束时，我休假两天，打算去俄勒冈州的阿什兰放松一下。刚到目的地，我就接到约翰·奥法雷尔打来的一个紧急电话，他是我们公司的业务发展负责人。

约翰：本，抱歉打扰你休假了，可我们刚刚就收购数据回传公司一事开了个会，我认为我们不应该收购该公司。

本：为什么？

约翰：坦白说，我们目前正处于困境，这家公司同样深陷泥潭，两家一合并只会令麻烦加倍。

本：我也这么认为。

事实上，数据回传公司目前低迷的经营状况让我清楚地看到，Loudcloud公司的下场可能也好不到哪儿去。正所谓当局者迷，旁观者清。一想到我们未来的命运，我就辗转反侧，无法入睡。为了令自己感觉好受一些，我不断地问自己："最糟糕的结果会是什么呢？"答案总是一样："破产，赔光所有人的钱，包括我妈妈的钱，令那些在极其恶劣的经济环境中一直兢兢业业工作的人全都失业，将所有信任我们的客户全都拖入苦海，我的一世英名全部毁于一旦。"可笑的是，这样的假设从未令我的心情有丝毫好转。

之后有一天，我问了自己一个不同以往的问题："如果公司破产了，我会怎么办？"我的答案令自己吃惊不已："我会买下Loudcloud公司自用的Opsware软件，从破产的阴影中走出来，开办一家软件公司。"Opsware是我们自己编写的软件，目的是使云运行的所有任务实现自动化，例如配置服务器、建立网络、部署应用程序、提供灾难恢复安全保障等。接着，我又问了自己另外一个问题："有没有办法在不破产的情况下实现这一想法呢？"

我将各种有可能帮我们退出云计算服务、转而投向软件业务的方案想了一遍。无论哪种方案，第一步都是将Opsware软件与Loudcloud公司分离。Opsware软件仅供Loudcloud公司内部运行，而且运行该软件有诸多限制，这使其无法成为一个在任何环境下都能使用的产品。我问蒂姆·豪斯，将Opsware软件从Loudcloud公司分离出来需要多长时间。他说大约需要9个月，事后证明，这个估计过于乐观了。我立即指派了一个由10名工程师组成的小组，着手实施一个被称为"氧化物"（Oxide）的计划。

此时此刻，我们开展的依然是云计算服务，在公司所有人面前，我丝毫不露声色，没人知道我另有打算。实施"氧化物"计划会令我们唯一

的业务立即搁浅，因为所有人都希望为未来打拼，不愿意停留在过去。我告诉大家，“氧化物”计划只不过是另外一条生产线而已。这一说法令我的两名员工忧虑不已，他们是毕业于斯坦福商学院的高才生。于是，他们专程来见我，用一大堆幻灯片向我详细说明为什么“氧化物”计划只是一个空想。他们认为，研发新产品会侵占我们核心业务的宝贵资源，而且这个新产品肯定会失败。我让他们将45张幻灯片全部展示出来，其间，我不置一词。幻灯片放完之后，我说：“是我让你们来放这些幻灯片的吗？”瞬间，我从和平时期的CEO变身成了进入战斗状态的CEO。

凭我在公司的地位，以及我们是上市公司这一事实，除我以外，没有人清楚公司的发展全局，没有人能令公司摆脱困境。我知道我们陷入了很深的泥潭。如果我任凭那些根本不了解具体情况的人对公司的发展大计指手画脚，那我就无药可救了。我需要的是信息和数据，而不是有关公司未来发展方向的任何建议。这是重要的战略决策期，公司的生死存亡取决于我的决策是否正确，逃避或推卸责任是绝不可行的。如果我所招募的所有人——他们对公司都忠心耿耿——全都被打发回家，而公司对此几乎拿不出什么站得住脚的理由来，那么任何借口都无济于事。我绝不会说出“这都怪经济环境太恶劣了”、“都怪我得到的这些建议不中用”、“都怪形势变化太快了”这样的借口。我所面临的唯一选择是，要么生存，要么彻底毁灭。是的，大多数事情依然可以假手于人，大多数管理者都有权在自己的专业领域做出决定，但是，最基本的问题——Loudcloud公司是否能够生存下去以及如何生存下去——是留给我一个人的，也只有我才能回答这个问题。

我们终于把2001年第四季度应付了过去，实现了年度营收目标，实际收益达5 700万美元，高于我们所预测的5 500万美元。这并不是一个很了不起的胜利，但在那一年，很少有公司能够实现其预期收益，因此我还是将其当作一个小小的的胜利。我们的股价逐渐上升至每股4美元，看情形，我们的云计算服务似乎还有一线生机。

要想继续开展云计算服务，我们需要投入更多资金。仔细分析财务计划之后，我们认为，公司还需要5 000万美元才能使资金流动保持平衡，只要达到了这个平衡点，我们就不需要再筹集资金了。鉴于我们在市场上的巨大压力，现在筹集资金几乎不太可能了，唯一的办法就是借助一个很少被用到的概念——私人投资公开股票（PIPE），与摩根士丹利投资公司携手合作，以5 000万美元的筹款目标令投资者们排起了长

队。

周一早上，我们一切准备就绪，就等着周二举行私人投资公开股票路演。这时，我接到了一个电话："本，Atriax公司的CEO打来电话，要给你转过来吗？"Atriax公司是一家依托花旗银行和德意志银行的网上外币兑换公司，也是我们最大的客户。该公司每月要向我们支付100多万美元，我们之间还有一个为期两年的保障合同。电话打来时，我和人力资源部副总裁德布·卡萨多斯正在开会，我说："转过来吧。"电话中，对方告诉我，Atriax公司破产了，他欠我们的2 500万美元连一个子儿都还不起。刹那间，世界仿佛停止了转动。我坐在那里，神思恍惚，直到耳边响起德布的声音："本，本，本，这个会我们还是稍后再开吧？"我回答说："好。"我慢慢朝首席财务官的办公室走去，准备评估我们的损失。我们蒙受的损失比我想象的更严重。

鉴于事态的严重性，如果不率先公开我们已然失去了最大的客户以及我们的财政计划已缩水2 500万美元的消息，我们就无法筹集资金。我们暂停了私人投资公开股票的路演活动，发布了一条媒体新闻。我们公司的股票随即暴跌50%，公司1.6亿美元的市值迅速下滑，我们再也无法利用私人投资公开股票筹集到5 000万美元。原本，使资金流动保持平衡只需要5 000万美元，现在，由于Atriax公司的破产，这一数额已经提升至7 500万美元。Loudcloud公司已在劫难逃，我不得不实施"氧化物"计划。

当时，情况十分复杂，我们有450名员工，其中440名都在从事云计算服务，我们所有的收益都是他们辛勤工作的成果。我无法告诉这些员工以及我的管理团队，我正在考虑放弃云计算服务，因为我们的股价有可能会暴跌至一文不值，最终令我们转让公司、避免破产的所有希望都化为泡影。

此时，我信任的只有一个人，他就是约翰·奥法雷尔。约翰主要负责公司的业务发展事宜，此外，他还是我所认识的最了不起的大人物。为了说明这一点，我这样打个比方，假如你已经走到了生命的尽头，正面临着上帝对你做最后的判决，由于事关你能否得到永生，因此你可以选一个人代表你去和上帝进行交涉。此时，你会选谁呢？如果是我，我一定会选我那位来自爱尔兰的好兄弟——约翰·奥法雷尔。

我告诉约翰，他要和我共同执行一个紧急计划，我们必须立刻开始

行动。这个计划只有我们两个人参与，同时我们必须让其他人都专注于自己目前的任务——减少Loudcloud公司在资金方面的损失。接下来，我打电话给比尔·坎贝尔，向其解释我们必须退出云计算服务的原因。

比尔很清楚危机有多可怕，因为20世纪90年代初，他曾在GO Corporation公司任CEO。1992年，GO Corporation公司曾试图研发一个类似苹果手机（iPhone）的设备，结果却使其成为有史以来风险投资亏损额最大的公司之一。我把我的思路告诉了比尔：在不破产的情况下，退出云计算服务的唯一办法是提高销售额，因为即使我们将所有员工全部辞掉，如果销售额无法实现大幅增长的话，基础设施成本依然会把我们逼上绝路。我进一步解释说，日益缩减的现金结余会打击客户的信心，这反过来又会影响销售额的提高，导致现金结余进一步缩减。比尔听完，只是简单地说了句："恶性循环"。我一听就知道，他完全明白了。

约翰和我对整个行业环境进行了分析，以确定哪些公司有可能对收购Loudcloud公司感兴趣。不幸的是，许多有意收购的买家都处于自身难保的境地。电信巨头奎斯特公司（Qwest）和世通公司（WorldCom）正身陷做假账的官司之中，Exodus公司已经破产。我们决定把重点放在三个最有可能的买家身上：IBM公司、大东电报局和EDS公司。

IBM公司主管主机业务的吉姆·科尔热尔对收购Loudcloud公司立刻产生了浓厚的兴趣。吉姆和我性格相似，他很看重Loudcloud公司的品牌和我们的技术优势。但是，EDS公司对收购并没有表现出兴趣，这令我极其担心，因为我研究了两家公司的资料，我认为，EDS公司比IBM公司更需要Loudcloud公司。在兼并和收购过程中，需要总比意愿重要。约翰对我说："本，我认为我们应该忽略EDS公司，这样才能将重点放在可能性更大的目标上。"我让他把EDS公司的组织结构图再画一遍，看看我们能否找到一位在EDS公司很有影响力、我们尚未接触过的人物。约翰画图时，我问："这个杰夫·凯利是谁？"约翰顿了顿，说："嗯，我们还没接触过，不过，也许他能做得了主。"

果然，杰夫对收购很感兴趣。现在，有了这两家有意收购的投标公司，我们开始采取实际行动。约翰和我拼命给IBM公司和EDS公司制造紧迫感，因为我们的时间并不多。我们在公司里招待两家公司的负责人，有时，这两家公司负责人会在走廊里擦肩而过，这只是约翰运用销

售技巧精心策划的一个局而已。而且，我们为收购的最后阶段设置时限，约翰和我就此争辩怎样做效果最好，因为我们原计划设定的最后期限显然是假的。在去得克萨斯州的普莱诺——EDS公司的老家——的途中，我建议在洛杉矶稍作停留，去找迈克尔·奥维兹获取一些建议。

迈克尔是Loudcloud公司董事会的成员，从前的名气非常大，许多观察家称他为“好莱坞最厉害的人物”。28岁时，他创办了一家演艺经纪公司，即创新艺人经纪公司（CAA），该公司后来占据了好莱坞娱乐业的半壁江山。创新艺人经纪公司的走红使迈克尔的事业如日中天，以至于以前那些从未有人达成的棘手交易，他轻而易举地就能达成。

我们到迈克尔办公室时，他正忙得不可开交，似乎在处理一大堆各不相同的事，最后，他终于出来会见我和约翰。我们向他说明了情况：我们正在争取时间，目前有两位买家，但我们没有好办法让这两位买家乖乖地朝最终目标前进。迈克尔顿了顿，思索了片刻，然后说出了他的建议：

“先生们，我做过很多交易，通过做交易，我研究出了一种做事的方法，当然，你们也可称其为哲理。在这条哲理的指导下，我有一些信念。我相信虚假的最后期限；相信应该让两个买家互相竞争；相信除了违法或违背道德的事之外，我们可以不择手段地达成交易。”

迈克尔确实很有一套，他总有办法扭转乾坤。

谢过迈克尔后，我们前往机场，并分别给EDS公司和IBM公司打电话，告诉它们，我们将在8周之后结束收购程序，把Loudcloud公司卖给其中某一家。如果想继续参与收购，他们要么在最后期限内完成收购，要么立即撤退。我们知道，也许最终，我们会被迫延长最后期限，但迈克尔令我们相信，与没有最后期限相比，延长最后期限更为可取。

7周之后，我们和EDS公司达成了协议，他们用6 350万美元现金买下Loudcloud公司，并承担Loudcloud公司的相关债务和现金消耗，而我们将保留知识产权和Opsware，摇身一变成为一家软件公司。接下来，EDS公司还以每年2 000万美元的价格用我们的软件运行Loudcloud公司和EDS公司。我认为，这次交易无论对EDS公司还是我们自己来说，都非常划算，这肯定比破产好得多。18个月来，我第一次可以大大地松一口气了。可是，事情并不是表面上这么简单。出售Loudcloud公司还意

味着要将大约150名员工一起转给EDS公司，同时还要辞掉其他140名员工。

我打电话给比尔·坎贝尔，告诉他交易已经达成，我们将于周一在纽约宣布这一消息。比尔说：“你不能去纽约参加发布会真是太遗憾了，不过你必须派马克去。”我问：“为什么？”他说：“你必须守着公司，确保所有人都知道自己的处境。你一分钟都不能拖，大家有权知道自己现在是继续跟着你在EDS公司干，还是要另谋出路。”噢，真该死！比尔说得对。我派马克去了纽约，然后准备告诉大家他们现在的处境。事实证明，比尔的那条小小的建议为我们日后重建公司打下了必要的基础。如果我们不能公平、公正地对待那些即将离开公司的人，那些留下的人就永远不会再信任我了。只有亲身经历过极其可怕并极具毁灭性的大风大浪的CEO才会在那样一个时刻提出这样的建议。

[1]1平方英尺＝0.092 903平方米。——编者注

[2]好市多是美国最大的连锁会员制仓储量贩店，在2009年是美国第三大、世界第九大零售商。

[3]财捷集团，位于硅谷山景城，是一家以财务软件为主的高科技公司。

[4]《红鲱鱼》是最知名的互联网投资、技术杂志之一。该杂志于1993年创刊，多年来被创投界誉为“硅谷圣经”。

[5]反向股票分割：指将公司已发行的股份数量缩小至少量股份，而股东所持股份的比例不变，这不会对股东造成损失。通常，这只在股价较低时出现。

第三章　转型Opsware：这一次，跟着感觉走

我继续前进，追求唯一的完美方向，

不能因为恐惧而迷失方向。

——美国歌手Jay.Z《下一步》

和EDS公司的交易结束之后，我感觉公司运营得不错，但股东们并不这样认为。我放弃了所有的收入、所有的客户，以及他们所了解的业务。所有的大股东都离我们而去，股价跌至每股0.35美元。我意识到，除我之外，没人知道形势已经糟糕到了什么地步，没人相信未来，因此，我决定将员工们带到公司外面，给他们一次选择的机会。

我在圣克鲁斯一家低档汽车旅馆租了40间客房，和公司剩下的80名员工在那里喝了一晚上酒，第二天向他们解释Opsware所拥有的机会。那天晚些时候，我坦诚地对他们说：

> 我所知道的情况，你们大家现在已经全都听说了，你们肯定在思考摆在我们面前的机会。华尔街方面并不看好我们Opsware公司，但我对Opsware依然充满信心。如果你们也不看好Opsware，我完全理解。因为这是一个全新的公司，也是一个全新的挑战。今天，作为奖励，我要将新股票送给所有人。如果有人决定退出，今天就可以退出。我不会送你出门，但我会帮你找份新的工作。不过，你要知道自己此刻所站的位置，和你站在一起的人是谁，哪些人可以依靠。我们之间不该存有半点儿疑虑，团队成员之间应该坦诚相向，告诉大家你的决定。

那天，有两名员工选择了退出。其余的78名员工之中，有76人一直坚守到5年之后Opsware被卖给惠普公司。

那次集会之后，我要做的第一件事就是提升股票价格。纳斯达克已经给我发来一封简短的信函，信上说，如果我们无法令股票价格提升至1美元以上，他们将把我们从股票交易所的上市名单中“除名”，将我们发配到被称为“低值便士股”的炼狱中去。公司董事会立即就最佳应对方

案争论不休，例如反向分割股票、股票回购或其他办法，但我认为，我们只需据实相告。实情很简单：我们有一支优秀的团队，银行里有6 000万美元资金，每年和EDS公司有一笔2 000万美元的合同，还有一些重要的知识产权，公司的价值应该超过3 000万美元。这番直陈相告非常有效，公司股票终于爬升至每股1美元以上。

接下来，我必须推行一款产品。创建Opsware公司的目的是推行云计算服务，而且只推行云计算服务，我们尚未做好面向世界的准备。事实上，Opsware的部分代码还是通过硬连接的方式和公司的物理机器实现连接的。除此之外，用户界面也尚未做好针对黄金时段的准备。管理网络的组件被称为Jive，其特点是，标题页上有一顶紫色的皮条客帽子。“氧化物”计划为我们开创了一个良好的开端，但我们的工程师却顾虑重重。他们给我拿来了一份长长的清单，上面列举了他们认为在进入市场之前必须实现的产品功能。他们希望用更完善的产品超越竞争对手。

听着他们滔滔不绝地陈述反对理由，我清晰地看到，工程师们想要添加的这些产品功能全是参照Loudcloud公司产品的标准提出的。尽管过程非常痛苦，但我知道，我们必须进入更广阔的市场，因为只有充分了解市场，我们才能推出市场需要的产品。但可笑的是，实现这一目标的唯一办法却是尽力去销售错误的产品。我们会遭遇失败，只有失败才会让我们学得更快，为了生存，我们不惜一切代价。

最后，我必须重新组建高管团队。我的首席财务官完全不懂软件财务，销售负责人以前也从未卖过软件，市场主管对我们的市场一无所知。虽然他们每个人都在自己过去的岗位上表现出色，但他们并不能胜任新的工作。把他们全都辞掉虽然令人于心不忍，却势在必行。

新策略和新团队一携手，我们的生意开始有了起色，和客户签约的速度开始稳定下来，股价也从每股0.35美元的超低价逐步升至每股7美元以上。我们似乎走出了不见天日的密林。

显然，我太乐观了。

60天生死倒计时

Opsware运行了几个季度之后，我们从最大的客户EDS公司（我们收入的90%都来自该公司）那里收到了极坏的消息。EDS公司很不开心。由于遇到多重技术难题，他们的Opsware软件配置已经出现停滞状态，而且没有达到预期目标。EDS公司想取消配置，终止合同，将自己的钱收回去。如果这样的话，我们公司就完蛋了。而和一个决定着我们几乎90%收入的客户大吵大闹，同样会令公司完蛋。我们再次陷入了绝境。

我把负责客户管理的两个高级助理叫了进来。

贾森·罗森塔尔是我聘用的第一个员工，也是公司最出色的管理人员之一。他是斯坦福大学的高才生，有着无可挑剔的惊人记忆力和管理一切细节的天才头脑，主要负责对EDS公司的资源配置。

安东尼·赖特在匹兹堡一个贫困地区长大，父亲是颇具传奇色彩的街头霸王乔·赖特，曾多次在武术比赛中荣获黑带。安东尼自学成才，意志非常坚定，而且永不言败，他有一个不可思议的本事——能迅速看透人们的性格并洞悉其动机，“能用魔力让狗从装满肉的卡车上乖乖地跳下来”，我们团队里的另一个家伙在谈及他的这个本事时这样说道。安东尼负责对EDS公司的公关。

我们讨论道：发生了什么事？事实证明，发生了很多事。EDS公司的运营环境很不正常，而且混乱无序。凡是和这家公司签过约，无论什么客户，无论什么时期，该公司都会接收其网络和基础设施。其数据中心的连接速度为56千比特，而当时任何一个客户的连接速度都比其快20倍。EDS公司运行的操作系统版本过于老旧，根本不支持诸如多线程这样的基本技术，这意味着我们的软件在他们的操作系统中根本无法运行。还有，EDS公司里的人和我们的人不一样，他们下午两点钟还在数据中心睡大觉，工作不积极，热情度不高。此外，我们的产品还远未达到完美标准，每一个漏洞和缺陷都是EDS公司停止配置我们产品的理由。

我停顿了很长时间，挠了挠头，开始谨慎地下达指令：

“我完全理解你们的难处，也非常感谢你们所付出的努力。但是，我认为你们还是没有听懂我的意思，不清楚我们目前的处境。我不想听任何借口，我们必须赢。如果EDS抛弃了我们，我们就完蛋了。我们使公

司上市、令Loudcloud公司摆脱破产命运、裁员以及经历的种种痛苦，所有这一切就都白费了。因此，我们唯一的选择就是赢，我们不能失去这次机会。”

“贾森，整个公司都由你调度，无论你需要什么，我保证办到。安东尼，贾森要想办法实现EDS公司所期望的所有价值，但他肯定无法完全实现他们的期望，因此，你现在的任务就是搞清楚什么是他们期望之外但又想要的东西。你要负责找到令人兴奋的价值。如果你找到了，我们就一定能成功。”

于是，贾森和安东尼动身前往得克萨斯州的普莱诺，会见EDS公司的资源配置负责人和公关经理。

他们并不知道EDS公司的最终决策者是谁，经过无数次会面，碰过无数钉子之后，他们来到了一个负责人的办公室，我姑且称此人为弗兰克·约翰逊（化名）吧。这个家伙身材魁梧，在俄克拉何马州的油田长大，毕业于西点军校。在EDS公司，与服务器有关的业务都归他管理。安东尼和贾森对其大谈Opsware的技术优势和成本节约的潜能。

听了一会儿，弗兰克推开椅子，站起身来，喝道：“你们想知道我对Opsware的看法吗？我认为，那就是一堆该死的臭狗屎！我天天听到的都是你们这款产品有多烂。我们不会再使用这款产品了。”

弗兰克的态度表明，他打算将我们的所有软件立即清除，让我们退回所有资金。看起来，他的态度极其坚决。

安东尼依然镇定自若，他看着弗兰克说：“我会照你所说的去做，绝不含糊。你所说的话我听得非常清楚。这无论是对你们还是对我们而言，都是一个不幸的时刻。请允许我用一下你的电话，我想给本·霍洛维茨打个电话，告诉他你的决定。不过，在我打电话之前，我能问你一件事吗？如果我的公司承诺解决所有问题，你会给我们多少时间？”

弗兰克回答说：“60天。”安东尼告诉他，就从当天算起吧，然后迅速离开了办公室。这是个好消息：我们有整整60天的时间来解决所有的问题，让产品配置发挥作用。如果做不到，我们就死定了。

我在职业生涯早期所学到的一条经验是，每当大公司打算实施某一计划时，该计划总会落到某个人身上，而此人却极有可能延误整个计

划。如果此人是工程师，他也许会因为等待上面的决策而踌躇不前；如果此人是管理者，他也许会因为自己无权做出关键性的购买决定而犹犹豫豫。这些看似微不足道的踌躇和犹豫很可能会造成致命的延误。我承担不起任何犹豫不决，因此，我和安东尼、贾森，以及整个团队每天召开一次例会，尽管这些人现在都驻守在普莱诺。每日例会的目的是清除所有障碍。如果任何人由于任何原因在任何事情上被卡住，那么此事必须在24小时以内——也就是两次例会之间的时间——得到解决。

与此同时，安东尼正在拼命地寻找我们能够提供给EDS公司的令人兴奋的价值。我们从一些小事开始着手，它们虽然无法改变我们的命运，却给我们提供了重要的线索。我们安排EDS公司的主要负责人弗兰克乘飞机去和我们的高级工程师及建筑师会面。在为其安排飞机行程的过程中，安东尼汇报说，弗兰克要求在转机机场停留尽可能长的时间。我还以为自己听错了："你说什么，他想在机场长时间停留？"

安东尼：没错。

本：哪有人想在机场长时间停留呢？

安东尼：显然，他是想利用等航班的间隙在机场柜台里逛一逛。

本：那儿有什么好逛的？

安东尼：我也这样问过他，他说"因为我痛恨我的工作，也痛恨我的家庭"。

直到这时，我才知道自己在和什么样的人打交道。弗兰克的世界观和我们公司的人的世界观完全不同，了解到这一点，我的思路顿时变得清晰起来。弗兰克希望我们欺骗他，这正是工作中经常发生在他身上的事，想必在其个人生活中也是如此。我们需要某种令人印象深刻的东西来打破他的这种心理。我们必须从机场柜台着手，而不是从他的工作或家庭着手。

贾森带领着团队严格按照时间安排对EDS公司进行资源配置。我们的计划刚实施了一个月，西南航空公司圣何塞至达拉斯航班的全体机组人员都知道了贾森及其团队成员的名字。他们的工作取得了稳步进展，但这还远远不够。我们不可能在60天内完成对EDS公司资源的充分配

置，因此，找到令人兴奋的价值迫在眉睫。

我坐在办公室里期待着突破性进展，手机响了，是安东尼打来的。

安东尼：本，我想我找到了。

本：找到什么了？

安东尼：令人兴奋的价值就是Tangram公司。

本：你说什么？

安东尼：我说Tangram公司。EDS公司使用了一种产品为其硬件及软件编制目录，该产品来自一家名叫Tangram的公司。弗兰克极其喜欢这一产品，但他们公司的采购人员却要逼他使用冠群公司（Computer Associates）的一款功能相同的产品，因为根据EDS公司和冠群公司达成的部分协议，他们可免费使用冠群公司的这款产品。弗兰克痛恨冠群公司的产品，他又一次被算计了。

本：那我们现在该怎么办？

安东尼：如果Tangram公司肯免费和Opsware携手，那么弗兰克肯定会爱上我们的产品。

本：从经济角度而言，这听着似乎不可能。如果我们从Tangram公司买下授权，然后将其拱手送给EDS公司，成本必然很高。华尔街方面，我们永远也解释不清楚。

安东尼：是你让我搞清楚EDS公司真正想要什么的，他们真正想要的就是Tangram公司的产品。

本：我明白了。

我以前从未听说过Tangram公司，于是，我先迅速查阅了该公司的相关信息。这是位于北卡罗来纳州凯里市的一家小公司，但它居然也在纳斯达克市场上进行交易。我查了一下该公司的资本市值，结果令我难以置信。雅虎财经数据显示，Tangram公司的市值仅为600万美元。作为上市公司，其市值竟然如此低廉，简直闻所未闻。

我立即给业务发展负责人约翰·奥法雷尔打电话，告诉他我想收购Tangram公司，整个收购过程必须以极快的速度进行，因为我必须赶在EDS公司给我们的60天限期之前完成收购。

Tangram公司的经营者名叫诺姆·费尔普斯，暂任CEO一职，这一点清晰地表明，他们有意转让公司，因为大多数董事会宁愿卖掉公司，也不愿聘任新的CEO带领他们冒险一搏。约翰与Tangram公司方面进行了商谈，对方立刻表现出了兴趣，于是我们组建了一个团队，开始对Tangram公司进行尽职审查[1]，同时就合并协议与其展开了谈判。尽职审查即将结束之时，我将团队召集在一起。大家一致认为，收购Tangram公司是个糟糕的点子：技术上很难兼容，而且价值不大，地理位置也不理想，成立时间较久，技术也很老旧。财务团队认为，这项收购肯定会赔钱。听完这些意见，我告诉大家，他们所说的这些反对理由我并不在乎，我们一定要收购Tangram公司。团队成员似乎非常震惊，但并没有和我争辩。

经过谈判，我们与对方达成了协议，以价值1 000万美元的现金和股票收购Tangram公司。在60天限期结束之前，我们签署了这一收购协议。我打电话给EDS公司的弗兰克，告诉他我们和Tangram公司的交易一结束，就可以将Tangram公司的所有软件免费纳入他与Opsware的合同里。弗兰克欣喜若狂。由于我们帮弗兰克解决了Tangram公司的软件问题，他开始以一种完全不同的眼光来看待贾森团队的工作。60天限期结束之时，弗兰克将我们的团队召集在一起，发表了以下言论：

“这次合作之初，我曾给各位讲过一番话，这些话我也向很多卖主讲过，他们个个都满口应承，却没有一个人真正兑现过承诺。而你们却说到做到，这令我感到震惊。你们是我见过的最出色的卖主，我很高兴能和你们合作。”

我们成功了。我们保住了客户，保住了公司。终于松了一口气！不过，我们刚刚买下的公司还有一些小问题要处理，包括57名员工的安置问题。有些决定做起来很容易，比如有10个销售人员，我们只要1个就够了，因为另外9个人什么也卖不出去。有些决定做起来就要复杂得多：我们应不应该保留位于北卡罗来纳州的Tangram公司原址呢？最后，我们决定将其保留下来，以便为客户提供服务。结果证明，在计算周转率以及人员招募和培训成本时，和印度的班加罗尔相比，在北卡罗来纳州凯里市雇用工程师的成本要低得多。多年之后，事实证明，收购Tangram公司令我们受益匪浅，其价值已不是保住EDS公司这一客户这么简单。

在收购谈判过程中，双方一致同意，Tangram公司的首席财务官约

翰·内利不加入Opsware公司。可是，就在签署协议和交易即将结束期间，约翰开始出现剧烈的头痛症状。医生诊断他患上了脑癌。由于他不会成为Opsware公司的员工，而且他的病事先就有，因此他没有资格享受我们计划中的医疗保险。若无法享受医疗保险，高昂的治疗费用很可能拖垮他的家庭。我问人力资源部负责人，如果将约翰列为公司在职员工，使其有资格享受联邦“综合多项预算调节法案”[2]（以下简称“COBRA计划”）规定的医疗保险，我们需支付多少费用，以及加入COBRA计划需要多少费用。结果得知，费用约为20万美元。就公司目前的处境而言，这可谓一笔巨款。最重要的是，我们根本不认识约翰，而且从严格的法律意义上说，我们丝毫不“欠”他什么。这并不是我们的问题。我们也在为生存苦苦挣扎。

事实的确如此，可约翰连命都快保不住了。我决定从预算中挪出些钱来为他支付医疗保险费用。我从未想过有人会对我的这一决定说些什么，但15个月之后，我收到了约翰的妻子亲笔写的一封信，她告诉我约翰已经过世了。信上说，她万万没想到我会对一个素不相识的人及其家人施以援手，是我令她从绝望的阴影中走了出来。信中说，她不知道我为何要这样做，但这却给了她继续生活下去的勇气，她对我永远充满感激。

我想，我之所以这样做，是因为我知道绝望是什么滋味。

适者生存

有关EDS公司的危机刚一化解，我就听说，本来有望与其签约的三家新客户正离我们而去。一个强劲的新竞争对手BladeLogic公司异军突起，抢走了我们的重点客户。我们的好几笔生意都栽在他们手上，导致我们的季度任务指标没能实现，股价也再次跌至每股2.9美元。

我们再次踏上了征程。

产品不够完善、股价不断下滑、团队疲惫不堪，我知道我们遇上了劲敌。雪上加霜的是，作为“董事会全职主席”，曾心无旁骛地和我共建Loudcloud公司和Opsware公司的马克决定成立一家名为Ning的新公司。此刻，Opsware公司的成败实际上就取决于团队和我，但这个时间

点却对我们极为不利。不仅因为公司目前正遭逢劲敌，而且因为我们最知名的代言人正打算改弦易辙。在经历过那么多的艰难险阻之后，我怎么要求我的团队鼓足干劲儿，再去攻克一座不可跨越的高峰，我自己又如何能打起精神继续前进呢？

我觉得自己再也找不到什么理由，再也喊不出“加油，加油”之类打气的话来。我决定和团队实话实说，看看大家有什么反应。我召集了一次全体会议，发言如下：

> 我有些坏消息要告诉大家，我们现在正被BladeLogic公司打压得狼狈不堪，问题出在产品上。照此下去，我只好将公司贱卖。手里没有稳操胜券的好产品，我们就没有办法生存下去。因此，我需要你们每一个人做点儿事情。我要你们今晚回家，和你们的妻子、丈夫、其他重要的亲人，或最关心你的人认真谈一次话，告诉他们，“本在接下来的6个月里需要我。”我需要大家早来晚归，我会给大家买晚饭，和大家一起守在这儿。我们决不能犯任何错误，因为我们的枪膛里只有一颗子弹，必须一击命中目标。

此时此刻，当我要求团队又一次做出巨大牺牲时，我感觉自己难受极了。但令人惊讶的是，在写作本书时，我发现自己当时应该感到高兴才对。下面是特德·克罗斯曼——我手下最出色的工程师之一，多年以后对此事以及启动“达尔文计划”所发表的看法：

> 在Loudcloud公司和Opsware公司的历史上，我认为“达尔文计划”是最有意思也是最艰难的一个计划。整整6个月，我每周工作7天，每天从早8点开始，到晚10点结束。大家全都开足了马力。我和妻子每周只有一次约会，时间从晚6点到午夜12点。第二天，即使是周六，我也得在早8点准时出现在办公室，一直待到吃完晚饭。回家时基本在晚上11～12点之间。每晚，大家都是如此。
>
> 我们面临的技术性问题非常艰巨，大家必须集思广益，找出解决办法，并将其转化成真正的产品。
>
> 这很困难，但很有意思。在那段时间，我不记得有人退出。每个人似乎都在想“我们一定要成功，否则我们就得滚蛋，去另谋出路”。我们是一支紧密团结的队伍。许多新员工都得到了锻炼和提高。将他们推入激流滚滚的大海，告诉他们：“好好游。”这对他们是一种宝贵的成长经历。

6个月之后，我们一举通过了以前久攻不下的产品研发的概念证明阶段。本给了我们很大的支持，他会及时给我们反馈意见，我们完成任务时，他会拍拍我们的肩膀，给我们鼓励。

8年之后，当我读到特德所写的这段文字时，我哭了。因为之前，我对此一无所知。我以为我了解他们，但其实我根本就不了解。我以为我对所有人要求太多，我以为在经历了Loudcloud公司那次生死存亡的危机之后，没有人愿意再次背负艰难使命孤注一掷。我真希望我当时就能明白这一切。

那次会议之后，给产品定性的艰巨任务就开始了。我们的现有客户对产品提出了无数要求，这令我们的产品计划压力重重。对于重点研发产品潜在的优良性能，而不是研发那些有可能打败BladeLogic公司的产品性能这一策略，产品管理团队的反应有些过激。他们说："我们明知那些要求是正确的，怎能弃之不顾，而去追求那些我们自以为有益的东西呢？"

事实证明，这正是产品策略的要义所在——研发出好产品是创新者的职责，而不是客户的任务。客户只知道根据对现有产品的体验来判断自己想要什么。创新者虽然可以考虑到所有可能的因素，却往往要做出和自己所了解的事实相悖的举动。因此，创新是知识、技能和勇气的结合体。有时，只有创新者才有勇气忽略那些事实数据。我们的时间已所剩无几，看来，我必须插手了。

"客户提出的这些要求，我统统不在乎。我需要你们彻底改造产品，我们必须打赢这场仗。"9个月之后，我们发布了自己的新产品，此时的我们终于有能力赢取所有的交易了。有新产品做强大的后盾，销售主管马克·克兰尼准备开战了。

克兰尼组建了一支高端销售队伍后，彻底更改了销售程序，并为所有销售人员制订了一项极其严格的培训计划。他要求大家必须完全精通销售策略。任何闪失，无论是技术上的、技能上的或知识上的，克兰尼都绝不容忍。

在我们每周一次的销售预测例会上，克兰尼都会在150人的销售团队面前对每一笔交易进行点评。在一次例会上，一位销售人员详细描述了自己的一位潜在客户："我的空头证券来自我的一位支持者，此人既是

一位副总裁，也是采购负责人。他向我保证，他们肯定能在财政季度末完成这笔交易。”

克兰尼：你和那位副总裁所在团队的成员们谈过吗？

销售代表：还没有。

克兰尼：那你和副总裁谈过吗？

销售代表：也没有。

克兰尼：好吧，给我听好了。我告诉你应该怎么做。首先，用手摘下你的玫瑰色眼镜，然后取一个棉签，把你耳朵里的耳屎掏干净。最后，脱掉你的粉红色内裤，马上给那个副总裁打电话，因为你连个协议都没有。

克兰尼说得没错。原来我们真的没有签署协议，因为那位副总裁所在团队的成员并不赞成这笔交易。最后，我们终于和那位副总裁见了一面，达成了交易。更重要的是，克兰尼立下规矩：对待生意要绝对认真。

既然竞争地位已经提升，我们就要采取主动攻势。在每周的员工会议上，我加入了一个名为“我现在没有做什么？”的议程。通常，在员工会议上，大量的时间都用来进行回顾、评估以及改进员工们所做的事情，如研发产品、销售产品、服务客户、聘用员工等。然而有时候，你没有做的事却是你真正应该关注的事。

在一次会议上，“我现在没有做什么？”的问题提出后，所有员工一致认为：“我们没有实现网络自动化。”虽然，我们在Loudcloud公司时期所使用的Opsware的原始版本令我们的网络实现了自动化，但该软件并不强大。此外，那个紫色皮条客帽子的用户界面也格外刺眼。因此，当我们转身成为一家软件公司时，我们的重点就自然而然地放在服务器的自动化上，从未对此有过质疑。在Opsware公司运行的头几年，一切还算顺利，但现在，是时候推出我们的网络自动化产品了。

不幸的是，Jive组件并非一个完美的代码库，它无法实现商业化。我的选择是：1.启动新项目；2.购买现有的4家网络自动化公司中的一家。早在我当工程师时，我就懂得，在第一行代码编写完成之前，所有的决定都是客观的，此后的所有决定都是主观的。此外，我的团队里还

有约翰·奥法雷尔这位业界资深的并购谈判专家，因此，在调整公司内部工作之前，我决定对其他公司先进行一番调查。

出人意料的是，在现有的4家网络自动化公司之中，我们认为拥有最好的产品架构的Rendition Networks公司的收入却最低。这令一些客户对我们的技术评估产生了怀疑。可是，世俗的观点和事实真相往往相去甚远，有效的市场假说都具有欺骗性。当Opsware公司每年有2 000万美元的合同在手，又有50位全世界最精明的工程师在侧，我们该怎样解释仅靠一半的流动资金就能进行交易呢？因此，在发现真相方面，市场并不“有效”，它只在得出结论方面非常有效，可这个结论往往是错误的。

确认收购网络自动化公司比研发网络自动化产品有利之后，我们通过谈判达成一项交易，以3 300万美元购买Rendition Networks公司。在完成收购的三个月之内，约翰和思科公司——世界上最大的网络公司——达成了一项交易，转售我们的产品。该交易包括一项协议：向我们预付3 000万美元，以获取转售许可。因此，仅思科公司的这一笔交易就帮我们付清了90%以上的收购成本。

有时，问问自己“我现在没有做什么？”是个不错的主意。

最终的决定

随着更广泛的产品线的推出，公司的业绩开始稳步增长。我们在一片灰烬中创建的软件企业创造了高达1.5亿美元的营收额。随着收益的增长，我们的股票价格从每股0.35美元的谷底一路上涨，交易价格维持在每股6~8美元之间，有时交易市值会超过8亿美元。

不过，形势并不乐观。每一季度，我们都过得很艰难，竞争市场和技术市场瞬息万变。一种被称为“虚拟化”的技术正以雷霆之势占领市场，改变着希望实现网络自动化的客户的思维方式。事实上，在我看来，虚拟化技术也许是一种最终能使云计算服务得以实现的技术性突破。作为一家上市公司，我们永远都没法轻松起来。有一次，一个名叫雷切尔·海曼的激进股东认为我已经失控，她要求董事会将我开除，并立即转让公司，但她却罔顾了这一事实：我们的交易股价已达到每股7美

元，是其所持原始股价的10倍。

尽管如此，我并没有丝毫退缩之意。每当有收购公司找上门来时，我的回答总是：“恕不转让。”这个回答的巧妙之处在于，它既传达出我尚未打算转让公司之意，同时也为那些跃跃欲试的买家敞开了大门。“恕不转让”并不意味着我们不愿意听买家的出价，它只是意味着我们尚未做好转让公司的准备。因此，当易安信公司（EMC）暗示其有意收购我们时，我甚为吃惊。当时，我们的交易股价约为每股6.50美元，要我以这个价格转让公司，不可能。可是这次，易安信公司出价收购我们的消息被泄露给媒体，我们的股价一下冲至每股9.50美元，经济平衡由此被打乱，因为股价走高是完全错误的原因造成的。

具有讽刺意义的是，股价越是上涨，想要收购我们的公司就越多。在接下来的一个月里，明确表示有收购兴趣的公司多达11家。鉴于行业内部的不确定性和隐含的市盈率，我们反而不考虑这些兴趣太过强烈的公司。

于是，约翰和我给迈克尔·奥维兹打电话，希望得到一些建议。我们认为，作为潜在投标人之一的甲骨文公司最不可能出高价，因为该公司的财务分析过程非常严格。我们将这一点传达给迈克尔，询问他我们是否应该考虑甲骨文公司。迈克尔的回答非常经典：“嗯，小伙子们，既然要赛狗，那就需要一只兔子。甲骨文公司就是这只兔子。”

有了这一策略，买家们纷纷踊跃出价，所有出价均为每股10~11美元，最高出价相当于我们目前股价38%的溢价。尽管大家认为这个溢价非常理想，但以每股11美元的价格转让公司还是让我心有不甘。我们的团队付出了太多的汗水，取得了太多的成就，我们的公司是如此出色。保持公司独立的风险是巨大的，但我依然想靠团队赌一把。我向董事会建议，我们不卖公司。

董事会非常吃惊，却对我给予了支持。尽管如此，由于他们对股东负有信托责任，因此，他们不得不向我提出尖锐的问题。“如果你不愿以每股11美元的价格转让公司，那有没有一个价格能令你愿意转让公司？”我认真考虑了一下这个问题。我曾答应过我的团队，如果我们成为某一领域的头号公司，我们绝不会转让公司。可市场究竟有多大呢？我的团队真的要继续吗？或者只是我一厢情愿地想要继续？如果我不试一下，我怎么会知道这些呢？由此，我在内心进行了激烈的思想斗争。

说到底，这是一场论辩——我和我自己之间的论辩。一方面，我认为虚拟化技术创造了大量的虚拟服务器实例，使得我们所做的事情比以往任何时候都更加重要。另一方面，我又反驳说，虽然这也许已成事实，但体系结构的改变会使我们的市场地位变得不稳。我和自己论战了数周之久，最后得出结论：局势正在快速发生变化，要想始终处于上风，我们必须对产品架构做出重大改变。而改变的关键是，了解团队的状态。他们打算接受另一个巨大的挑战吗？还是在漫长的艰苦跋涉之后，他们打算就此止步呢？我决定将自己的直接下属找来，开门见山地问问他们的真实想法。他们的回答非常明确：所有人都选择转让公司，只有一个人除外，这个人认为我们的机会依然很大。现在，一切都很明朗，只是价格问题。什么价格才合适呢？

和约翰·奥法雷尔经过了长时间的讨论之后，我决定公司转让的合理价格是每股14美元，约合16亿美元。我将这一数字汇报给董事会，他们认为这一价格过高，我们不可能获取这么高价位的出价。尽管如此，他们仍然支持我的决定。我告诉所有潜在的收购公司，我们只会考虑14美元或以上的标价。结果，没有一个买家出价。

一个多月过去了，没有任何回音，我认为并购会谈已经结束了。我开始重新专注于如何进行必要的改革，以使我们保持竞争力。但是紧接着，我接到BMC软件公司的CEO鲍勃·博尚打来的一个电话，他决定每股出价13.25美元。我毫不松口："鲍勃，这个价格确实很高，但我们想要的价格是每股14美元。"鲍勃说，他必须再考虑一下。两天之后，他又打来电话，答应每股出价14美元。哇哦，鱼儿终于上钩了。

约翰和我立刻召集其他的收购者，告诉他们，我们计划的报价已经有了出价。惠普公司依然兴趣不减，他们每股出价13.50美元，以确定我并非在虚张声势。我回应说，作为一家上市公司的CEO，我无法接受低于每股14美元的报价。惠普公司最终报价14.25美元，约合16.5亿美元现金。我们成交了。

当这一切都结束时，我无法相信，自己花了8年的时间和精力创建的公司就这么被卖掉了。我怎么可能这样做呢？为此，我大病了一场，不停地失眠，冒冷汗，呕吐，痛哭。然后我意识到，这是我职业生涯中所做过的最明智的决定。我们从零开始创建了一切，然后看着这一切再次回归原点，又将其变成了一个价值16.5亿美元的专营权。

在那一刻，我的商业生命似乎已经终结。我曾将我所认识的或所能找到的最优秀的人才招为己用，从创建公司到上市销售，其中的每一步我都亲身经历过。这一切，我永远也不想再来一遍了。可是，我从中学到了太多的东西，如果改弦易辙，这似乎是一种浪费。于是，我有了一个想法：创建一个新的风险投资公司。

我们将在第九章探讨这个想法，首先，第四章至第八章将会让你了解到我所学到的大部分经验教训，其中还添加了几个英勇事迹，这几个英勇事迹来自我经营Loudcloud公司和Opsware公司的亲身经历。

[1]尽职审查：中介机构在企业的配合下，对企业的历史数据与文档、管理人员的背景、市场风险、管理风险、技术风险和资金风险做全面深入的审核，多发生在企业公开发行股票上市和企业收购中。

[2]“综合多项预算调节法案”是美国劳工法中最重要的法案之一，于1985年由美国国会通过，并经里根总统签署生效。根据该法案，部分雇员在离开公司后仍有权购买雇主提供的医疗保险。

第四章　陷入绝境

对待确定或不确定的问题，我们有几种不同的方法，比如数学上的微积分方法和统计学方法。在一个确定的世界里，微积分方法占主导地位。通过这种方法，你可以对具体事物进行精确计算。向月球发射火箭时，你必须精确计算出它的飞行轨迹。这和你反复发射火箭，然后一步一步理出头绪的做法完全不同。是将火箭发射到月球？还是发射到木星？它会不会在太空中迷失方向？20世纪90年代，很多公司的行事风格都是只管发射，不管登陆。

但在未来那个不确定的世界里，占主导地位的却是可能性和统计学方法，世界会因此具有意义。钟形曲线[1]和随机漫步[2]界定了未来的面貌。标准的教学观点是，高中应该取消微积分课程，代之以统计学课程，因为统计学课程非常重要和实用。一直以来，都有一股强大的思想转变潮流，即统计学思维方式将会推动未来的发展。

——Paypal联合创始人彼得·泰尔

当我正试图将Loudcloud公司的部分业务，即云计算服务卖掉时，我和比尔·坎贝尔见了一面，告诉他这笔交易的最新进展情况。这笔交易至关重要，如果没有它，我的公司肯定会破产。

我认真并简要地向他介绍了我们和两家有收购意向的公司的洽谈情况，比尔停顿了一下，看着我说：“本，除了继续进行这项交易之外，你还要和你的法律顾问做好这样的准备：公司可能会破产。”在旁人看来，比尔似乎在劝我制订一个应急计划。而他的声音和眼神也告诉我，应急计划才是我们真正要考虑的计划。

这场谈话让我想起了一个朋友给我讲的一个故事，这个故事是关于他的弟弟——一个年轻的医生的。一名35岁的男子来找我朋友的弟弟看病。他看起来状态非常糟糕，眼神空洞，皮肤灰白。年轻的医生知道这名男子病情严重，却搞不清楚是什么病，于是找了一名年长些的同事来帮忙诊断病情。较有经验的医生给病人检查之后，就打发病人回家了。接着，他转身对年轻的医生说：“他已经死了。”年轻的医生大吃一

惊：“你说什么？他明明刚从这儿走出去？”年长些的医生回答说：“他还不知道自己死定了。他有心脏病，这个年纪如果得了心脏病，身体就很难恢复，他死定了。”三个星期之后，那位病人真的死了。

我觉得比尔是在告诉我，虽然我在四处奔走，竭尽全力地想促成交易，但我已经死了，只是我自己还不知道而已。对他而言，说出这番话是件非常困难的事，只有最好的朋友才会鼓足勇气，将这样可怕的消息告诉我。对我而言，听这番话更痛苦。他说这番话的目的是：面对逃脱不掉的破产厄运，我要在情感上先做好准备，在财务上让公司做好准备。在技术行业遭逢寒流期间，要达成一笔能够挽救公司于破产绝境的交易的概率接近于零。最有可能的结果是，我死了。

我从未制订那个应急计划。通过看似不可能的C轮投资和首次公开募股过程，我学到了一条重要的经验：创业公司的CEO不应该计算成功的概率。创建公司时，你必须坚信，任何问题都有一个解决办法。而你的任务就是找出解决办法，无论这一概率是十分之九，还是千分之一，你的任务始终不变。

最后，我真的找到了解决办法，和EDS公司达成了交易，公司也免于破产的命运。而对比尔，我并无怨恨。直到今天，我依然真诚地感谢他对我所说的肺腑之言。但我不相信统计学，我相信微积分。

人们总是问我：“当一名成功的CEO的秘诀是什么？”遗憾的是，根本没有秘诀。如果说存在这样一种技巧，那就是看其专心致志的能力和在无路可走时选择最佳路线的能力。与普通人相比，那些令你最想躲藏起来或干脆死掉的时刻，就是你作为一名CEO所要经历的不同于常人的东西。在本章的剩余部分，我将提供一些经验，告诉大家在不退出或辞职的情况下，如何通过努力奋斗获得成功。

大多数管理书籍的重点都是如何正确做事，不要将事情搞砸。但我的经验却是，把事情搞砸之后，如何深刻理解那些你必须要做的事。好消息是，我和所有的CEO一样，有大量的这方面的经验。

我把这部分放在开头，虽然它涉及一些非常严肃的关于游戏终结的问题，例如怎样开除高管、如何解雇员工等。做这种事时，我遵循的是武士道的第一条原则：勇士之道，即始终将死亡铭记于心。如果一名武士始终将活着的每一天当成自己的最后一天，他就会在自己所有的行动

中把握好自己的行为。同理，如果一名CEO能将下述经验铭记于心，他就会在招聘、员工培训，以及打造企业文化的过程中保持适度的注意力。

[1]钟形曲线又称拉普拉斯–高斯曲线或正态曲线，它是一根两端低中间高的曲线。它首先被数学家用来描述科学观察中量度与误差两者的分布，后来被借用至心理学。

[2]随机漫步理论认为，证券价格的波动是随机的，像一个在广场上行走的人一样，价格将变成什么样，是没有规律的。

创业中的挣扎

创建公司之初，每一位企业家都怀揣着一个清晰明确的成功梦想。你会创造一个极其优越的环境，雇用最能干的人加入你的团队，你们会齐心协力，研发一款令客户满意的产品，让这个世界变得更美好。

为了使梦想成为现实，经过了无数个日夜的辛苦奋斗，你却发现，事情并没有按计划进行。从一开始，你的公司就没有跟上你所设想的步伐。你的产品出现了难以解决的各种问题，市场和你想象的大不相同，你的员工正在失去信心，有些人已经辞职。在辞职的员工中，有些人还是非常优秀的，他们的离去令剩下的人们开始怀疑继续留在公司是否明智。资金越来越少，风险投资家告诉你，由于近在眼前的欧洲经济危机，你的公司将很难筹集到资金。在一次竞争中，你输给了对手，失去了一个忠诚的客户，失去了一名极出色的员工。你的压力越来越大。究竟是哪里出问题了？你的公司为什么没有按预想的轨道运转？你真有足够的能力去实现梦想吗？当梦想变成了噩梦，你会发现，自己陷入了旋涡之中。

关于挣扎

生活就是苦苦挣扎。

——卡尔·马克思

挣扎是你想知道自己为什么要创办公司时的状态。

挣扎是人们问你为什么不退出，你却不知怎么回答时的状态。

挣扎是你的员工认为你在撒谎，而你却认为他们也许说得对的状态。

挣扎是你食之无味时的状态。

挣扎是你认为自己不应该当公司CEO时的状态，是你明知自己力不

从心、明知无人能取代你时的状态，是所有人都认为你是白痴却没有人会炒你鱿鱼的状态，是自我怀疑变成自我憎恶时的状态。

挣扎是你在和别人谈话却听不到对方在说什么时的状态，因为你一直在挣扎。

挣扎是你想结束痛苦时的状态。挣扎就是痛苦。

挣扎是你去度假，想放松心情却使心情更差时的状态。

挣扎是你周围簇拥着一大群人，你却感到茕茕孑立、形影相吊时的状态。挣扎是冷酷的。

挣扎是违背承诺、粉碎梦想的地狱，是一身冷汗、五内俱焚的感觉。

挣扎不是失败，但会导致失败。如果你孱弱不堪，你更容易失败。

大多数人都不够强大。

从史蒂夫·乔布斯到马克·扎克伯格，所有出色的企业家都会经历挣扎，而且是苦苦挣扎，因此，人人都会挣扎。不过，这并不意味着你一定能挣扎成功。你也许会挺不过去，这就是挣扎的恼人之处。

挣扎是成就伟大的竞技场。

几条小建议

挣扎之苦无法可解，但有些小建议，我们不妨借鉴一下，它们会让你受益匪浅：

•不要扛下所有责任。人们很容易想当然地认为，令自己烦恼的事情一定会令自己手下的人更加烦恼。事实恰恰相反。除了负有最大责任的人以外，没有人会把损失当回事，没有人比责任人更感同身受。当你无法分担所有负担时，你要将某些负担分担出去，找尽可能多的人来共同解决问题，即使这些问题事关企业的生死存亡。经营Opsware公司时，我们在竞争中失去了无数笔交易，我召集了一次员工会议，告诉全

体员工，我们目前被打击得狼狈不堪，如果不迅速止血，我们就死定了。那时，没有一个人退缩。团队精诚团结，成功研发了一款产品，拯救了濒临绝境的公司。

•这不是国际跳棋，而是国际象棋。科技行业往往极其复杂。底层技术只要一有变动，竞争就会发生变化，市场也会随之发生改变，而人们则会使出各种招术，以求自保。因此，就像《星际迷航》中下三维国际象棋一样，总有一步棋可走。你认为自己已经无路可走了吗？你觉得这步棋怎么样：凭着200万美元的后续收益以及340名员工的阵容带领公司上市，计划在下一年实现7　500万美元的收益？我走的就是这步棋。那是2001年，人们普遍认为，对一家要上市的科技公司而言，这是有史以来最糟糕的时机。走这步棋时，我手头只剩下能维持公司运营6周的资金。天无绝人之路，总有一步棋可走。

•只要坚持下去就有转机。在科技型竞争当中，明天和今天看起来完全不同。如果你能坚持到明天，也许就会发现，在今天看来似乎毫不可能的解决办法会赫然出现在眼前。

•不要过分苛责自己。公司身陷困境也许都是你的错，因为人是你雇来的，决定是你做的，而且接受任务时，任务的风险性你是知道的。每个人都会犯错，每位CEO都会犯无数错误。要正确评估自己，过分苛责自己于事无补。

•请记住，这是区分男人和男孩的方法。如果你想成就一番事业，这就是挑战。如果你不想，那你根本不应该开办公司。

小结

当你在拼命挣扎时，一切都很艰难，一切感觉都是错的。你已经掉进了万丈深渊，也许永远都出不来了。在我的亲身经历中，如果不是一些意外的运气和贵人相助，我也许早就迷失在深渊之中了。

因此，所有在深渊中苦苦挣扎的人们，愿你们找到力量，找到安宁。

CEO必须实话实说

对于公司创建者或CEO而言，最重要的一条管理经验就是要绝对保持理性。作为CEO，我个人最大的一项进步就是我停止使用过于积极正面的管理方式。

作为一名年轻的CEO，我感觉压力很大——员工们要仰赖于我，要对他人上千万美元负责，而有时，我并不知道自己在干什么。在这些压力之下，我很在意各种损失。如果我们没能赢得客户、错过了一次会见，或运送的产品出了点儿状况，这些都会令我感到异常沉重。我以为，如果将这些问题转移给员工，事情就会变得更糟。因此，我认为我应该尽力表现出一种积极乐观的姿态，让大家毫无负担、一心一意地去赢取胜利。而实际上，我错了。

我是在和姐夫卡修的一次谈话中意识到自己的错误的。当时，卡修是美国电话电报公司（AT＆T）的一名电话线路修理工。当时，我刚和该公司的一位名叫弗雷德·约翰逊的高级管理人员见过面，因此特别想知道卡修对弗雷德的看法如何。卡修说：“嗯，我知道弗雷德这个人，他每个季度大概会过来一次，跟我说些无聊的空话。”就在那一刻，我知道一直以来我的管理方式都是错误的，因为它过于积极正面。

在我看来，我一直通过积极强调正面影响、忽略负面影响的方式来激励所有人。但我的团队很清楚，现实要比这更加微妙。他们已经看到，这个世界并不像我所描述的那么美好，却依然不得不听我在每次公司大会上说些形势一片大好之类的无聊空话。

我怎么会犯这样的错误？这个错误为什么如此严重？

鼓励式管理造成的错觉

作为公司的最高管理者，我以为我能从容应对坏消息。但事实刚好相反，面对坏消息，我比任何人都紧张。让我彻夜难眠的事，工程师们却并不在意。毕竟，我是创办公司的CEO，是那个和公司息息相关的

人。一旦发生可怕的差错，他们可以一走了之，我不能。因此，面对损失，员工们会更加冷静。

更愚蠢的是，我以为我唯一的职责就是为公司解决问题。如果我早就想明白这一点，我就会意识到，只有我一个人操心，根本没有任何意义。例如，担心这个产品不够完善，但实际上，编写代码修复产品的人不是我。

更好的办法是，将问题交给不仅有能力修复产品，而且对修复产品充满兴趣和动力的人。假如我们失去了预期的一笔大交易，整个公司必须搞清楚其中的原因，这样才能共同解决我们在产品、营销和销售流程中出现的各种问题。如果坚持将问题留给自己，那么问题就很难被解决。

为何要实话实说？

对公司出现的问题做透明化处理很重要，主要原因有三：

1.信任

没有了信任，沟通就会中断。具体来讲就是：

在人类的所有交往之中，沟通量与信任程度成反比。

请考虑下述情况。如果我完全信任你，我就不需要你对自己的行为或其他举动进行解释，因为我知道，你所做的一切，无论什么，都符合我的最大利益。反之，如果我不信任你，那么再多的谈话、解释或说理对我都没有任何影响，因为我不相信你说的是真话。

在公司里，这一点十分重要。随着公司的成长，沟通成了公司最大的挑战。如果员工完全信任CEO，沟通的效率就会大大提高。实话实说就是建立这种信任的关键。一名CEO在一段时间内拥有这种被信任的能力，往往是一家管理良好的公司和一家管理混乱的公司之间最大的差别。

2.参与解决问题的人越多越好

为了创建一个出类拔萃的技术公司，你必须雇用大量的精英人才。而不让这些精英人才参与解决公司最大、最棘手的问题完全是一种浪费。一个人，无论多么出色，他都无法解决自己不了解的问题。正如开源社区所倡导的："只要有足够多的眼睛，就可让所有问题浮出水面。"

3.健康的企业文化就像过去的路由信息协议：好事不出门，坏事传千里

纵观那些失败的公司，你会发现，很多员工早在公司倒闭之前就知道公司的症结是什么。既然知道这些致命的问题，他们为什么不说呢？原因往往是该公司的文化阻碍了坏消息的传播，真相始终处于隐匿状态，等到采取行动时却为时已晚。

健康的企业文化会鼓励员工公开坏消息。只有允许自由并公开讨论问题，公司才能迅速解决问题。企图掩盖问题只会令所有员工感到灰心。因此，CEO应该采取的做法是：建立一种奖励文化，而不是惩罚文化，对那些公开提出问题并为其找到解决办法的人予以奖励。

可见，我们要谨防那些阻止信息在公司内自由流动的所谓管理箴言。例如，"如果拿不出解决方案，就不要把问题报告给我。"如果有一个重大问题，员工解决不了怎么办？如果有一名工程师发现某一产品的营销方式存在一个重大缺陷，他该怎么办？难道你真想让他将这一问题埋在心里吗？诸如此类的所谓管理箴言在理论上也许是员工们追求的理想，但也有可能阻碍信息的自由流动，而这些信息对公司的健康发展也许至关重要。

最后一点想法

只有经营过公司，你才会体验到那种巨大的心理压力，才不会过于乐观。作为CEO，你要勇敢面对压力，直面恐惧，实话实说。

如何解雇员工？

将Opsware卖给惠普公司之后，我和红杉资本公司（Sequoia Capital）颇具传奇色彩的风险投资家道格·莱昂内有过一次谈话。他想让我讲述一下在没有进行资本重组的情况下，我们是如何在全世界的关注之下从注定破产的绝境一跃成为收益高达16亿美元的大赢家。

我将个中细节原原本本地告诉了他，包括公司数次濒临破产、股票价格跌至每股0.35美元、媒体恶评如潮，以及令我们失去多达400名员工的三次大规模裁员。听完之后，最令他感到惊讶的是后者。在风险投资领域工作的20多年中，他从未见过哪家公司在接连不断的裁员之后还能恢复元气，取得10多亿美元的辉煌业绩。由于我个人的经历都是特例，因此我想了解更多情况。我问他，为什么其他创业公司会失败。他回答说，因为裁员破坏了公司的企业文化。见到自己的朋友纷纷被辞退，员工们就不再愿意为公司建设继续做出必要的奉献。他说，尽管公司有可能在某一次裁员之后安然无恙，但要想取得巨大的成功几乎不太可能。他接着说，在三次接连不断的大规模裁员以及知名媒体杂志恶评如潮的情况下，我们的业务竟然实现了如此高的价值，这简直违背了风险资本行业的规律。他很想知道我们是怎么做到的。仔细思考了这个问题之后，我将这一过程分为6个步骤。

回想起来，在多次大规模裁员之后，我们之所以还能保持企业文化的延续性，留住最优秀的员工，其原因是我们在裁员时采取了正确的方式。这听起来也许很奇怪，怎样才能用“正确的方式”去做原本是错误的事情呢？方法如下：

第一步：保持头脑清晰

如果公司没能实现自己的财政计划，形势严重到了必须辞退那些不惜重金聘请而来的员工的地步，这对CEO而言，无疑是巨大的压力和沉重的负担。在我们公司第一次裁员的过程中，有人曾转发我一封员工之间的往来邮件。在邮件中，一名比较精明的员工写道：“本要么是在撒

谎，要么就是愚蠢透顶，或两者兼而有之。”我记得自己读到这句话时在想：“我真是愚蠢透顶。”在这样的时刻，我们很难顾及未来，因为过去会将你压得毫无喘息之机，而这正是你必须要面对的。

第二步：当机立断

一旦决定裁员，那么必须尽快执行。如果走漏消息，就会横生枝节，麻烦不断。员工会质询管理者，公司是否要裁员。如果管理者不知情，员工就会认为他愚蠢。如果知情，他要么不得不向员工撒谎，令消息进一步走漏，要么保持沉默，令群情更加激愤。在Loudcloud公司和Opsware公司的第一轮裁员过程中，我们没有处理好这一动态关系，但在后来的两次裁员中，我们的表现还算可以。

第三步：对裁员的原因要有清晰的认识

进入裁员程序后，董事会成员有时会说一些有积极意义的话来安慰你。他们也许会说，“这是个大好机会，可以简化业务程序”。这也许是实话，但不要让这一点扰乱心神，从而将错误的信息传递给公司。公司之所以裁员是因为其未能实现自己的计划。如果公司裁员的唯一原因是个人绩效问题，那就要另当别论了。裁员的真正原因是公司业绩欠佳。这一区别十分关键，因为传递给公司和被辞退人员的信息不应该是“裁员非常必要，我们要借此机会考核大家的工作绩效”，而是“公司经营不善，为了继续发展，我们不得不忍痛辞掉一些优秀的员工”。承认失败似乎没什么了不起，但请相信我，这实际上非常了不起“。请相信我”是CEO每天要对自己的员工所说的一句话——请相信我，我们公司前景无限；请相信我，这对你的事业大有裨益；请相信我，这会令你过上幸福的生活。可是，一次裁员就令这种信任瞬间坍塌。为了重建信任，你必须实话实说。

第四步：对管理人员进行培训

整个裁员过程中最重要的一步就是培训管理团队。如果将未经培训

的管理人员置于裁员这一极为尴尬的情境之中，他们大部分都会无法应对。

对管理人员的培训需遵循一条黄金法则：自己的员工要自己亲自辞退，不能将这项工作推卸给人力资源部门或某个更严厉的同事，不能像电影《在云端》中那样雇用一家外包公司来完成。

为什么这么严格？为什么不能找些强势的管理者出面，替你完成这一棘手任务？因为人们不会记得自己在公司效力的每一天，但他们一定会记得你将他们开掉的那一天。他们会记得那一天的每一个细节，这些细节关系重大。公司的声誉和管理人员的声誉都取决于你的表现：昂首挺胸，勇敢面对那些曾经信任你并为你辛勤工作的员工们。员工们会想：既然你雇用了我，我勤勤恳恳地为你埋头苦干，我希望你能有勇气亲自辞退我。

只要你清楚地认识到管理者必须亲自裁掉自己的员工，那么，接下来，他们就要为此做好充分的准备：

1.向员工简要解释目前的局势，告诉员工这是公司经营不善所致，与个人表现无关。

2.向员工明确指出：员工人数过多，裁员不容商榷。

3.对公司计划提供的福利和补贴等所有相关细节都要做到了然于胸。

第五步：向公司全体人员发表讲话

在执行裁员决定之前，CEO必须向公司全体人员发表讲话。在向大家通报总体情况的过程中，CEO必须为管理者们解释裁员的合理性。如果这一点做得好，管理人员在裁员时就会更加容易。务必牢记财捷集团前CEO比尔·坎贝尔告诉我的一句话：话是说给那些留下来的人听的。这些人会非常关心你对待他们同事的方式。你裁掉的员工之中，有很多人都和留下来的人关系亲密，因此，你一定要给予他们足够的尊重。毕竟，公司还要向前发展，因此你必须把握尺度，不要过度表达歉意。

第六步：一定要让大家看见你，你一定要在公司出现

在向公司全体人员发表讲话、告诉大家许多人将被辞退之后，你也许会不愿意在公司里四处走动，和大家交谈，而更愿意去酒吧喝几杯龙舌兰酒。千万别这样。一定要在公司出现，一定要让大家看见你，一定要积极参与公司事务。大家都想看看，你是否在乎他们。你裁掉的人想知道他们和你、和公司是否还有关系。你一定要和大家交谈，帮他们把东西搬上汽车，让他们知道你对他们付出的努力心存感激。

如何裁掉高管？

在招聘高管时，你会极力向对方描绘加入公司后的美好未来，甚至会不厌其烦、绘声绘色地描述加入你的公司要比加入其他公司前途更加光明。然后有一天，你意识到必须解雇他。那么，他只能接受现实。

事实证明，与解雇其他人相比，解雇高管相对比较容易。高管都解雇过别人，而且往往十分专业。因此，以正确的方式解雇高管要稍微复杂一些，而且极其重要。如果没有掌握正确的方法，你很快就会再次面临同样的问题。

与其他许多事情一样，以正确方式解雇高管的关键在于准备充分。以下4个步骤会教你如何以公平、公正的方式解雇高管，提高公司的工作效率。

第一步：分析根本原因

尽管你可以以表现不佳、能力不足或工作懒散为由解雇高管，但这些理由大多数时候并不成立，而且相对随意。因此，除非你的解雇程序并不正规，否则上述各项也许无法成为你解雇他们的理由。在这一层面上，几乎每一家公司都会从技能、积极性和业绩记录这几个方面寻找理由。其实，你之所以要解雇他们，并不是因为他很差劲儿，而是因为你自己很差劲儿。

换句话说，认为解雇高管是因为他们表现糟糕的这种观点是错误的。事实是，解雇高管是因为公司的面试或整合系统出了问题。因此，正确解雇高管的第一步是，搞清楚自己为什么给公司招错了人。

此前，你也许因为各种原因，并没有搞清楚这些问题：

•对高管的职责定位不清。连自己想要什么都不知道，更别说招聘高管的标准了。很多时候，CEO们仅凭自己对高管这一职位不切实际的想法和主观感觉来进行招聘。这种错误的做法往往导致所招高管缺乏

关键的、必要的才能。

•招聘高管时，看重的不是对方的长处，而是对方没有弱点。在进行群体面试时，这种做法尤为普遍。招聘小组往往在应聘者身上吹毛求疵，并不关注他是否具备你所需要的、作为一名世界一流的管理者的特质。因此，以这样的方式招来的高管也许没有明显缺点，但在你需要他大显身手时却表现平庸。如果你招聘的人不具备你所需要的世界一流的实力，你的公司也就成不了世界一流的公司。

•小庙偏招大和尚。一直以来，风险资本家和高管招募人员给CEO们的错误建议是：要按高于招聘标准的原则招人。他们会说，“想想未来的3～5年，公司规模将会有多大”。如果公司规模很大，那么能招到一个有本事运作大规模公司的人，这当然再好不过。如果打算快速壮大公司规模，那么能招到一个内行人也很有必要。但是，如果公司规模不大，而且你也没打算壮大公司规模，那么招的人只要能胜任接下来的18个月的工作即可。如果你要招的人在18个月后才会崭露锋芒，那么还没等他有机会一展才华，公司就会将其拒之门外。因为公司其他员工肯定会心有不平：他又没做出任何贡献，我们凭什么要给他优先认股权？这类问题可能会频频出现。事实证明，风险资本家和高管招聘人员说得也有一定道理，他们只是从以前的失败中吸取了错误的教训而已。

•对招聘职位一概而论。世界上并没有永远了不起的CEO、营销负责人或销售负责人。这名销售负责人的了不起之处仅限于在你的公司，在接下来的14～24个月之内。他的这一职位和微软公司或脸谱网（Facebook）的同一职位并不相同。不要招那种类型化的应聘者，这不是拍电影。

•管理人员的个人抱负和公司目标相悖。我将在第六章详细描述公司追求的目标和个人抱负之间的差异。如果管理人员的个人抱负和公司目标相悖，就算他的才华再出众，公司也会将其拒之门外。

•没能令管理人员融入公司。将新人引入公司并委以重任非常困难。其他员工很快会对其评头论足，该新人的期望也许和你不同，其工作在很大程度上也许并不明确。因此，在解雇高管之后，一定要检查并改进公司的人才招聘计划。

有关公司规模的特殊情况

解雇高管的一个相当普遍的理由是，当公司规模扩大到原来的4倍，高管的工作效率就会变低。因为在这时，管理工作就会变成全新的工作，每个人都需要重新定位自己，以适应新的工作。经营一家有着200名员工的全球性销售公司和一个只有25人的本地销售团队大不相同。幸运的话，你雇来的管理25人团队的人也许慢慢学会了管理200人的团队。如果不走运，你就要为新的工作任务另聘合适的人选。这既不是管理人员无能，也不是公司系统错误，这是现代社会的真实生活。不要试图避免这种情况，这只会让事情变得更糟。

有关公司快速扩大规模的特殊情况

如果你研发出一款非常棒的产品，市场也很需要这款产品，你就会发现，自己迫切希望公司以极大的速度发展壮大。要想成功实现这一愿望，除了聘用合适的管理人员之外，别无他法。所谓合适，是指这个人曾有令其他规模相当的公司迅速壮大的成功经验。请注意，这与直接继承一个规模很大的公司或以你自己的方式运行一个规模很大的公司完全不同。一定要确保你聘用的是有快速发展能力的管理者。此外，如果你还没准备给他们大量的预算去发展他们自己的组织机构，那就不要聘用他们，让他们保持当前状态即可。经验丰富的、有快速发展能力的管理者对建设成功的创业公司来说很重要，以至于招聘者和风险资本家往往还没等公司做好准备，就极力建议CEO们将他们招进公司。

一旦明确了这些问题，接下来的步骤就会变得很容易。

第二步：告知董事会

告知董事会要讲究技巧，很多问题有可能令你的解雇高管计划变得更加复杂：

•这是你不得不解雇的第五或第六位高管。

•这是同一职位上你解雇的第三位高管。

•要解雇的这名高管，当初可是被董事会一位成员当作超级管理新星举荐而来的。

要意识到，以上任何一种情况都会令董事会感到焦虑不安，对此，你无能为力。请记住，你的选择是：1.令董事会焦虑不安；2.让工作效率低下的高管继续留在其工作岗位上。虽然第一个选择并不高明，但与第二个选择相比却要好得多。任由一名无能的领导留在其工作岗位上会令整个公司陷入困境。一旦发生了这种情况，董事会要面临的就不仅仅是焦虑不安了。

就棘手的解雇高管计划与董事会进行沟通时应该实现三个目标：

•得到他们的支持和理解。首先应确保他们理解实施该计划的根本原因以及你所提出的相应补救措施，这会让他们相信你将来有能力聘用并管理好更优秀的高管。

•获取他们的意见，让他们批准解雇补偿金区分方案。这对下一个步骤至关重要。高管的解雇补偿金应比普通员工的解雇补偿金数额更高。因为与一名普通员工相比，一名高管重新找到一份工作的时间要多10倍。

•保护被解雇高管的声誉。高管的失职很可能是一个团队集体造成的结果，你最好以这种方式对之加以解释。将曾经为你勤勤恳恳工作的人贬得一文不值并不会令你自己的形象更加高大。以成熟、理性的方式处理这一问题有助于保持董事会对你作为CEO所具有的能力的信任。同时，这样做也不失公平。

事实证明，解雇高管的消息最好先通过电话的方式进行个别通知，不要在董事会会议期间出其不意地宣布。虽然前者所花时间要长一些，却值得一做。如果这名高管是由董事会成员举荐而来的，打电话进行个别通知就显得尤为重要。等到所有人都同意之后，你就可以召开一次董事会，敲定所有细节。

第三步：为面谈做好准备

当你知道了问题的根源，并已通知董事会之后，就应该尽快将消息告知即将被解雇的高管。在准备与其谈话时，你最好将自己打算说的话先写下来或预演一遍，以免说错话。在今后很长一段时间内，这位高管

都会记得你所说的话，所以你的话一定要得当。

作为准备工作的一部分，你应该对这位高管所有的业绩考核或书面业绩评价进行仔细复查，搞清楚这些数据是否与自己之前所了解到的数据存在不一致之处。

处理好这一问题有三个关键点：

1.原因要清楚。你对解聘原因已经艰难地思考过很长时间，因此不要含糊其词或避重就轻，必须让他们清楚你要解聘他们的原因。

2.说话要果断。不要给讨论留下悬念。这不是一次业绩考核，而是一次解雇行为。要使用诸如“我已经决定”而不是“我认为”这样的措辞。

3.确定解雇补偿金区分方案。一旦高管听到解雇消息，其关注的重心就会从公司及其相关问题转移到自己和家人身上。因此，你要为解雇补偿金区分方案提供具体细节。

最后，高管会非常想知道解雇的消息将会以怎样的方式向公司以及公司以外进行宣布。这一方式最好由他自己来决定。有一次，我正准备解雇一名高管，比尔·坎贝尔给了我一条非常关键的建议，他说：“本，你无法让他保住自己的工作，但你绝对可以让他保住自己的尊严。”

第四步：准备向公司宣布消息

通知高管之后，必须立即向公司以及其他高管宣布这一新的人事变动。向公司宣布消息的正确顺序是：1.该高管的直接下属，因为他们所受影响最大；2.其他高管，因为他们需要就此事回答一些问题；3.公司其余员工。所有这一切都应该在同一天进行，最好在一两个小时之内完成。向该高管的直接下属宣布消息时，请确保你对相关工作已有明确部署，例如，他们在此期间应向谁汇报工作，以及接下来的工作安排。一般情况下，比较明智的做法是，CEO在此期间暂代高管之职。一旦担负起这个职责，你就必须尽职尽责，例如召开员工会议、一对一面谈、制定目标等。这样做有助于保持团队的凝聚力，并在很大程度上告诉大家，接下来你会聘谁担任新的高管。

向董事会宣布最新的人事变动消息时，一定要用积极正面的方式，不要给人“一脚将高管踹出公司”的感觉。公司里最优秀的员工有可能是这位高管最好的朋友，贬损他只会令这些人心寒，担心自己会落得和他一样的下场。难道这是你想传达给他们的信息吗？

此时，你也许会担心员工们曲解消息，以为公司陷入了困境。不要在意这类反应。如果你希望员工们行事能像大人一样，他们一般都会如你所愿。如果你把他们看成孩子，那你的公司就会上演一幕热闹非凡的《班尼紫色小恐龙》动画剧。

小结

所有的CEO都喜欢夸赞自己经营的公司了不起。但这一说法的真实性很难得到检验，除非该公司或CEO自身处理过极其复杂的难题。解雇高管就是一种很好的检验方法。

给好朋友降职

开创Loudcloud公司之初，我请来的都是我所知道的最优秀的人才，我尊重他们，信任他们，喜欢他们。他们之中有很多人就像我一样，在我给他们分配的工作中经验并不丰富，但他们一边废寝忘食地工作，一边不断学习，为公司做出了巨大的贡献。然而，有一天，我需要雇用新的、更有经验的人来承担我此前委托给这些忠诚好友的职责。天啊，我该怎么做呢？

这么做应该吗？

每当这时，跃入脑海的第一个问题总是，“我真的必须这么做吗？我还有可能雇到一个像他一样工作这么卖力、为公司不惜流血流汗的人吗？”可叹的是，如果你问了这个问题，说明你很可能已经知道了答案。如果你要建立一个全球性的销售组织，那么曾帮你打过头阵的好友几乎都不是最佳人选。要想解决这一难题，你应该进行全盘考虑。你必须首先考虑所有员工，其次才是你的朋友，个人利益必须服从整体利益。

如何宣布消息？

做出决定之后，宣布消息并非易事。要考虑到你的朋友可能会产生两种非常强烈的感受，这一点非常重要：

•尴尬。不要低估这种感受在他心里产生的巨大影响。他所有的朋友、亲属和同事都知道他当前的职位。他们知道他工作多么勤奋，为公司做出了多大的牺牲。他该如何向他们解释自己即将退出高管团队？

•背叛。你的朋友无疑会有这种感觉：我从一开始就在公司打拼，和你并肩作战，你怎么能这样对我呢？而且你在工作上也不见得有多完美，你怎么能如此心安地一脚把我踢开呢？

上述这些情绪都非常强烈，因此你要为即将面对的激烈讨论做好准备。事实上，应对情绪性讨论的关键是冷静。要想做到这一点，你头脑中必须非常清楚自己的决定是什么，自己想要做什么。

最重要的一个决定是：确定自己真的想这样做。在降职讨论阶段，如果你还尚未做出决定，你就会制造出一个烂摊子：局面一塌糊涂，关系一团乱麻。作为决定的一部分，你必须心平气和地接受该员工也许会辞职的想法。鉴于他情绪可能会非常激动，他也许会想留下来。如果你舍不得失去他，就不要做降职决定。

最后，你必须为他在公司里找一个最佳职位。让他在新上司手下继续效力虽然是顺理成章的事，但对他、对他的上司，或对他的职业生涯而言，这却未必是最佳选择。这位忠诚的员工对公司、竞争、客户以及市场颇为了解，这是他的新上司所不及的。一方面，他能帮助新上司快速厘清形势；另一方面，由于这其中混杂了尴尬和背叛这种激烈的情绪，因此他也有可能从中作梗。

这种方法的另一个弊端是，从职业发展道路的观点来看，很难想象他将以何种身份向老上司汇报工作。如果有可能的话，可以将其调到公司另一个部门，让他的技术、才能以及知识发挥所长。这种调动会令他有机会掌握一套新的技能，从而令公司受益匪浅。对于年轻员工而言，能在不同的领域获取经验是非常值得的。

可叹的是，这个办法也许并不明智。他可能不想换工作，一心一意就想做目前的工作，因此你也要对此有所准备。

当你已经决定要请人来做你朋友的上司，也给朋友安排好了新的岗位，你就可以找他谈话了。请记住，你无法让他继续做原来的工作，但你可以做到公平诚恳。下面是几条重要建议：

•说话要得体。明确自己要说的话。要用“我已经决定”而不是“我觉得”或“我想”这样的措辞。这种说话方式可以避免将员工置于尴尬境地，即不清楚自己是否应该向你争取保住原来的工作。虽然你无法让他继续留用，但你可以做到坦诚。

•承认现实。如果你像我一样是一名公司创始人兼CEO，你的这位朋友很可能会觉得你也不能完全胜任自己的工作。不要回避这个事实。

如果你是一位有经验的CEO，你就要承认这一点。

•承认他的贡献。如果你想让他继续留在公司，就应该坦白告诉他，让对方清楚地知道你想帮助他发展他的事业，为公司做贡献。让他知道你感谢他所付出的一切，你对他的降职决定是出于公司长远发展的需要，而不是对他过去工作表现的审查。处理降职问题的最佳方案就是提高补偿金额度。这样，他会感到自己既得到了肯定，也受到了重视。

在处理上述问题的过程中，一定要记住，事实就是事实，无论你说什么都不会令其发生改变，也不会令你的苦恼烟消云散。你的目标不应该是拔出蜇人的刺棘，而是要坦诚、清晰、有效地告知好友降职的消息。你的朋友也许当时不理解，但随着时间的推移，他会逐渐明白的。

失败者的谎言

当公司开始在重大竞争中屡屡失手时，真相往往会成为众矢之的。管理者和员工会绞尽脑汁地编造一些颇具创意的说辞，帮助自己逃避显而易见的真相。尽管他们极具创意，很多公司最终做出的解释往往都是老生常谈，不足以令人信服。

一些耳熟能详的谎言

“他辞职了，不过我们本来就打算辞掉他，而且他的业绩评价也不合格。”高科技公司往往将员工流失的原因归为三类：

1.自己辞职。

2.被炒鱿鱼。

3.自己辞职，但因为公司本来也不想再要他，因此对公司不会造成影响。

令人感到好奇的是，当公司开始努力奋斗时，第三类人员的增长速度似乎总是比第一类人员快得多。此外，在那些声称有着“超高人才标准”的公司，经常会突然出现一些不完全关乎业绩表现的人才流失。那些天才般的员工怎么会从堪当大任一下子变成了百无一用？还没等你说出“不希望裁员”的话来，一名最出色的员工就离你而去，对此，管理者不厌其烦地解释这名员工的业绩下滑得多么厉害，这到底是怎么回事呢？

“我们本来已经赢了，可惜有人把交易信息泄露了出去。”“客户看上了我们的技术，认为我们公司更理想，但我们的竞争对手却窃取了产品信息。我们绝不会以如此低的价格销售产品，这会令我们的声誉受损。”那些曾管理过企业销售人员的员工，以前肯定听说过这种谎言。你开展了一项业务，努力拼搏，结果却失败了。销售代表由于不想成为众矢之的，就会怪罪于另一家公司的销售代表。CEO由于不愿意相信自己

的产品正在失去竞争力，就会相信销售代表的话。如果你听到这种谎言，就要尽力去和客户一起验证其真实性。但事实是，你往往做不到。

“我们没有完成中期目标并不意味着我们完成不了自己产品时间表中的总体目标。”有些项目会议面临着很大的压力——客户的承诺、业绩以及某种竞争性优势——所有人在这种会议上都希望听到好消息。当事实和好消息不一致时，聪明的管理者会用各种说辞来让每个人的感觉都更加良好，直到下一次会议召开。

“我们的客户流失率非常高，但只要向用户群开启电子邮件营销，他们就会回来。”说得一点儿没错，肯定会如此。人们不再选择我们的服务，也不再回头。其原因是，我们给他们发送的广告邮件不够多。这在我听来也是完全有道理的。

那么，谎言究竟从何而来？

为了回答这个问题，我回想起多年前和安迪·格鲁夫的一次谈话。

在2001年互联网泡沫即将结束时，所有大型科技公司纷纷开始出现巨额亏损，我搞不明白为什么没有人预见这一情况。有人认为，2000年4月的网络泡沫破灭之后，思科、希柏（Siebel）和惠普这类公司应该意识到，它们将很快面临经济增长减速，因为它们的很多客户都遭遇瓶颈。但是，所有CEO都无视这有史以来也许是规模最大、最明显的预警信号，一再做出强劲发展的指示，直至其季度目标全部落空。

我问安迪，这些精明能干的CEO为什么不明确道出公司即将到来的命运？

他说，他们并不是在欺骗投资者，而是在欺骗自己。

安迪解释说，人，尤其是那些创建事物的人，只愿意听好消息。例如，如果一名CEO听说自己申请项目的业务量超过了一个月正常增速的25%，他就会放开手脚，雇用更多的工程师，以满足即将出现的需求高峰。如果其业务量比一个月的正常增速减少了25%，他就会以同样激烈、迫切的方式找理由进行辩解：“那个月网站速度太慢，放了四次假，我们对造成所有问题的用户界面进行了调整。看在上帝的分上，大家不要惊慌！”

如果这个说法听起来太老套，而且你也很想知道为什么你的员工都在对你撒谎，那么准确答案就是：他们不是在骗你，而是在骗自己。

如果你听信他们，你就欺骗了自己。

笨办法才最有效

我在网景公司任职早期时发现，微软的新网络服务器和我们的网络服务器的功能一样，但速度却比我们快5倍，而且还是免费开放的。我立即开始着手，打算将我们的服务器产品改换成某种能赚钱的产品。已故的、极其能干的迈克·荷马和我开始紧急制订一套合作和收购方案，以拓宽产品线，为网络服务器研发更多的功能，只有这样，我们才能应对竞争，并在竞争中生存下来。

我激动不已地向我的技术部负责人比尔·特平讲解这一计划，他看着我，好像我是个无知的小孩子一样。比尔早在宝蓝公司（Borland）任职时，就开始和微软展开了竞争，是一员经营丰富的老将。他明白我想干什么，却对我的想法不以为然。他说："本，你和迈克想出的那些妙计的确不错，但人家的网络服务器比我们的快了5倍之多，这是无法改变的。这个计划行不通，我们只能踏踏实实地用笨办法。"

听了比尔的建议之后，我们开始让技术团队着重解决产品性能问题，我们自己则在幕后处理其他问题。最终，我们的产品在性能上打败了微软的产品，服务器产品线的价值增长到4亿美元，如果不是那些笨办法，我们永远无法实现这一切。

这条经验我用了很多年。6年后，我成为Opsware公司的CEO，我们最大的竞争对手BladeLogic公司开始在一些大型交易中战胜我们。由于我们是上市公司，因此这些损失非常引人注意。更糟糕的是，我们必须赢得这些交易，以粉碎华尔街对我们所做的悲观预测，所以，公司上下感觉压力很大。很多人都来找我献计献策，以避免竞争冲突：

•"研发该产品的精简版本，面向低端市场。"

•"收购一家结构更简单的公司。"

•"专注于当服务供应商。"

所有这些方法都进一步强化了我的一个看法：我们面临的不是市场问题。客户们一直都在购买，只是没有购买我们的产品而已，但对我们

来说，更换产品显然不是时候。于是，我对每一位前来献计献策的人说出了同样的一番话："没有任何良策可以改变这种局面，我们只能用笨办法。"这话他们虽然不爱听，却令事情变得十分清晰：我们必须研发一款更好的产品，除此之外，别无出路。没有窗户、没有地洞、没有安全出口、没有后门。我们必须穿过前门，和堵住我们出路的敌人较量一番。

一连9个月，我们都在艰苦奋战，一心研发新的产品，最终夺回了产品的领先优势，公司价值最终达到了16亿美元。如果不是靠这些笨办法，我想我们公司的最终价值大概只有16亿美元的十分之一而已。

在生意场上，也许没有什么比面临生存威胁更可怕的了。很多公司或企业中的人都会不惜一切代价，避免这种威胁。他们会寻找一切可替代物，一切出路，一切借口，只为了在一场竞争中生存下去。启动广告宣传时，我经常能碰见这种情况：

企业家：我们的产品目前是市场上最好的，所有客户都喜欢我们的产品，他们更愿意选择我们的产品，而不是我们的竞争对手的产品。

我：可为什么竞争对手的收入是你们的5倍呢？

企业家：我们正在与其他公司以及原始设备制造商合作，因为我们不能像竞争对手那样建立一个直销渠道。

我：为什么不能呢？既然你有更好的产品，为何不奋力一搏？

企业家：呃……

我：快省省吧，别再找什么妙计了。

所有公司在发展过程中总会遇到必须为公司生存而战的时刻。如果你发现自己在本该英勇奋战的时候却逃之夭夭，你就要问问自己："如果我们的公司无法取胜，那我们还有存在的必要吗？"

没人会在意

只管去赢，宝贝。

——艾尔·戴维斯

在Loudcloud公司的那段艰苦的岁月里，我心里常常在想：我怎么可能对这一切早有准备呢？我怎么会知道我们一半的客户会纷纷破产呢？我怎么会知道私募市场居然不可能筹集到资金？我怎么可能知道2000年会有221次首次公开募股、到了2001年却只有19次？鉴于上述种种可能，谁能指望我会取得一个不俗的业绩？

在为自己感到难过时，我无意间看到了著名足球教练比尔·帕塞尔斯的一个访谈节目。他说，自己刚刚做主教练时，也遇到了类似的困境。在他的第一个赛季里，他的球队——纽约巨人队——有很多球员都相继受伤。他一直担心球员的伤势会影响球队的命运，因为即使那些最佳球员全部上场，都很难赢得比赛，更别说一帮替补队员了。当他的朋友兼导师——突袭者队的老板艾尔·戴维斯叫他去检录时，他表达了自己对球员伤病问题的担忧。

帕塞尔斯：艾尔，我真不知道少了这么多最佳球员，我们怎么才能赢得比赛？我该怎么办？

戴维斯：比尔，没人会在意的，只要好好指导球队就行了。

这也许是有史以来外界给CEO的最佳意见。因为，你瞧，没人会在意。公司出了问题，没人会在意——新闻媒体不会在意，投资者们不会在意，董事会不会在意，员工们不会在意，甚至你母亲也不会在意。

没人会在意。

他们不在意是对的。失败之后，再充分的理由都不会给你的投资者留下一美元，也保不住一名员工的工作，或给你带来一位新客户。当你的公司宣布破产时，它也不会让你的心里好受一点儿。

与其将所有的心思用来哀叹自己的痛苦，还不如努力去寻找一种看似不可能的出路，令自己摆脱目前的困境。不要花时间去懊悔过去，要将所有的时间花在自己可以做的事情上，因为说到底，没人会在意，只要好好经营公司就行了。

第五章　依次管理好人、产品和利润

我和最强悍的黑人哥们一起打拼，和最聪明的黑人哥们一起赚钱，

没时间听你们这些该死的黑人艺术家聒噪。

你最好闭嘴，把我惹急了可不是闹着玩儿的。

你们个个都是军中的公子少爷，只有我是黑人中士。

——美国说唱歌手杰西昂·特雷尔·泰勒《朝他们尖叫》

一旦我们把Opsware公司的股票价格推回到1美元以上，接下来，我们就要重组管理团队。我们有云计算服务管理团队，但现在我们是软件公司，需要软件管理团队。在企业型软件公司里，最重要的两个职位往往是销售主管和技术主管。一开始，我试着将Loudcloud公司负责专业服务的主管抽调出来担任销售主管，但效果并不好。于是，我打算另请高明。

为了更好地准备这次招聘，我决定在此期间亲自主管销售。我管理团队，召开销售预测会议，而且还独自负责Opsware的营收数据。历经艰辛后我才懂得，招聘主管时应该像科林·鲍威尔所指出的：重点看应聘者的能力，而不是看其是否毫无缺点。通过管理销售业务，我对公司究竟需要什么样的人才有了非常清晰的认识。我列了一份清单，开始着手为Opsware公司寻找具有适当技能和才干的销售主管。

面试了大概20多个人之后——其中没有一个人具备我所需要的那些能力——马克·克兰尼来到了我的面前。他并不是我期待中的人选，和人们脑海中销售主管干练、强硬的形象也相去甚远。首先，克兰尼身高中等，而大多数销售主管都身材高大。其次，他体型略方，身宽和身高几乎一样，但不是很胖。他这种身材根本穿不了现成的西服，只能穿量身定做的，即便这样，他穿着也显得有些别扭。

我看他的简历，最先引起我注意的是，他毕业于南犹他大学，而我从来没听说过这所大学。我们问他这是所什么样的学校，他回答说：“相当于犹他州南部的麻省理工学院。”这是他讲过的唯一一个笑话。克兰尼

极其严肃，严肃得似乎连他自己都感觉浑身不自在，弄得我也十分难受。要是往常，这么令人难受的气氛会让我直接放弃这位面试者，但克兰尼所具有的那些能力正是我所需要的，对我们公司也至关重要，因此我愿意忽视他身上的所有缺点。我曾经认为，区分应聘者是否合格的一个面试技巧是，问一系列关于招聘、培训和管理销售代表的问题。这种提问一般是这样进行的：

本：你认为销售代表最重要的素质是什么？

应聘者：聪明、有进取心和竞争意识，知道如何处理复杂的交易，懂得如何管理团队。

本：在面试中，怎样才能测出他们是否具有这些素质呢？

应聘者：呃，我从自己认识的人当中选聘。

本：好吧，那你聘用他们以后，希望他们怎么做呢？

应聘者：我希望他们明白并遵守销售流程，充分了解产品，能准确做出销售预测……

本：请讲一下你以前为此设计的培训项目。

应聘者：呃……

紧接着，他们就会天花乱坠地胡编乱造起来。

克兰尼的简历和面试回答都让人无可挑剔，我接着问他有关销售人员培训的问题。我永远忘不了当时他脸上痛苦的表情，看起来好像要立即起身离开一样。这让我很吃惊，因为他此前的表现堪称完美。后来我才意识到，我让克兰尼讲述如何培训销售代表就像一个外行人让牛顿去解释物理定律一样可笑。怎么开场好呢？

经过了大约5分钟的沉默之后，克兰尼从自己包里拿出他以前设计的一份厚厚的培训手册。他说，他不可能在剩下的时间里解释清楚我想了解的销售人员培训方案，但如果我能再安排一次会面，他会详细解释将普通销售人员训练成销售精英的具体细节，这些销售精英熟知产品加工、产品销售的一整套销售流程。他还说，即使这些条件全部具备，一名成功的销售主管还必须能激发出团队的勇气。他的语气很像巴顿将军，我知道我找对了人。

不幸的是，其他人并不了解这一情况。各部门主管（有一个例外）和董事会成员都反对让马克·克兰尼出任销售主管。我问比尔·坎贝尔的看法，他说："我可不会用卧轨自杀的方式阻止你聘用克兰尼。"显然，他并不赞成。大家反对克兰尼并非因为他能力不足，而是因为他身上缺点太多：毕业于名不见经传的南犹他大学，长得也不像一名销售主管。

然而，和他接触的时间越长，我就越认定他是我们销售主管的不二人选。在和他交谈的最初一小时之内，我学到的有关销售的知识比我6个月来亲自主管销售所学到的知识还要多。他甚至打电话给我讲解我们销售团队正在奋力争取的一些交易的细节，而这些交易，我自己的销售代表们似乎毫不知情，就好像他有个销售联邦调查局一样。

我决定表明立场。我告诉整个团队和董事会，我明白他们的担忧，但我还是想聘用克兰尼，接下来，我打算核查一下他的推荐信。

我向克兰尼要推荐信时，他再次令我大吃一惊。他拿出一份清单，上面列出了75封推荐信。他说如果需要，他还可以列出更多。我照着清单给每个推荐人打电话，所有推荐人都在一小时内给我做了回复。克兰尼的人际关系网很紧密，这些推荐人没准儿就是他销售联邦调查局的密探。就在我准备聘用克兰尼时，团队中的一名主管打电话说他的一个朋友认识克兰尼，想跟我谈谈克兰尼的问题。

我给他的那个名叫乔的朋友打电话，继而就听到了我职业生涯中最不同寻常的一次推荐：

本：非常感谢您主动联系我们。

乔：不客气。

本：您是怎么认识克兰尼的？

乔：我在以前的雇主那里做销售培训时，克兰尼是那里的一名区域主管。我想告诉你的是，无论如何都不要聘用克兰尼。

本：哦，语气这么肯定，难道他是罪犯吗？

乔：不是，我从未见他干过任何违反道德的事。

本：他在招聘方面能力很差吗？

乔：不，他给公司招进了一些最优秀的销售人员。

本：他能做大交易吗？

乔：当然能，我们以前有好几笔大交易都是他做的。

本：他不是个合格的管理者？

乔：不，他管理团队非常有效。

本：好吧，那我为什么不录用他呢？

乔：他的文化适应性很差。

本：能解释一下吗？

乔：可以。我在参数技术公司（PTC）给新来的销售人员做培训时，曾请克兰尼做演讲嘉宾以鼓舞士气。我们的新人有50名，我已经点燃了他们对销售的激情，他们个个摩拳擦掌，准备在公司大显身手。克兰尼走上讲台，看着这群新面孔，说道："我不管你们多么训练有素，如果你们一个季度完不成50万美元的销售目标，我就一枪打爆你们的头。"

本：非常感谢。

和平时期的世界和你每天必须为生活苦苦挣扎时的世界完全不同。和平时期，人们有时间关注言行是否得体、长远的文化影响以及人们的情感这类问题。而在你为生活苦苦挣扎的时期，最重要的是奋勇杀敌，带领自己的队伍安全抵达目的地。我正处于这种状态中，需要一名作战的将军。我需要马克·克兰尼。

招聘的最后一步是我向马克·安德森进行汇报。作为公司创建者和董事会主席，马克·安德森的意见对董事会影响极大，可惜他对克兰尼的感觉依然不太好。马克·安德森非常信任我，无论他本人对应聘者是否喜欢，他都会让我自己决定招聘人选，但是对我来说，他的认可很重要。

我让马克·安德森先说，因为尽管他一直是这个办公室里甚至全世界最聪明的人，他自己却非常谦逊，从不相信人们夸他聪明的话，这一点令他很容易被人忽视。他开始列举克兰尼的缺点：长相和声音都不适合当一名销售主管，毕业学校名不见经传，令他感觉不舒服。认真听完之后，我回答说："你说的每一条，我都同意。但是，克兰尼是一个销售专家，他的销售管理水平远远超过我所认识的每一个人。如果他身上没有你说的这些毛病，他也不会愿意加入我们这样的公司，说不定他会成为

IBM的CEO呢！”

马克·安德森很快说：“明白了。就他了！”

从Loudcloud公司的废墟之中建立一支世界一流的软件团队是我迈出的关键一步。多年以来，我对克兰尼的了解越来越多，我在当年的面试中所学到的一切、在那些推荐信中所了解到的一切最后都得到了证明。克兰尼的文化适应性的确很弱，但他是个天才。我需要他的天赋才华。我不知道团队中的其他成员和克兰尼是否有过相处愉快的经历，但最终，他们一致认为，克兰尼是销售主管的最佳人选。

我之前的上司吉姆·巴克斯代尔很喜欢说这样一句话：“我们要依次管理好人、产品和利润。”话虽简单，但意义深远。三者之中，管理好人是最难的，管不好人，其他两项就无从谈起。管理好人意味着公司应该提供一个良好的工作环境，但事实上，大多数工作场所远远称不上良好。当组织规模扩大时，重要工作可能被人忽视，最勤奋的工人可能被最出色的政客所遮蔽，各类繁文缛节可能会扼杀创造力，让一切变得毫无乐趣。

当我们大难临头，从互联网泡沫到纳斯达克威胁要将公司除名，拯救我们的就是本章所介绍的各类技巧。如果你的公司为员工提供了一个良好的工作环境，你的公司也许就会长期屹立不倒，找到属于自己的荣耀。

知道我今天为什么来上班吗？好公司与烂公司的区别

在Opsware公司时，我给管理层上过一门培训课，因为我深信培训的作用。我明确告诉每一位管理者，他们要定期和员工进行一对一的会面，我甚至还告诉了他们具体的做法，以免有人找借口推辞。

一天，我高高兴兴地去上班，突然发现一名经理6个多月都没有和其员工进行过一对一的会面。虽然我懂得“没有调查就没有发言权”，但这一发现还是出乎我的意料。我投入了那么多时间思考管理问题、准备各类材料、亲自培训管理人员，可是有人居然对此无动于衷，这怎么可能？唉，CEO的权威也不过如此。如果管理层就是这么执行我的指令的话，我又何必不辞辛苦地工作呢？

我认为，只要我以身作则，就一定能让下属按我的要求行事。可谁知道，他们学的都是我的坏习惯，他们为什么不学我的优点呢？我的团队要垮掉了吗？我回想起多年前和父亲的一次对话，内容是关于当时波士顿凯尔特人队的篮球教练汤姆·海因索恩。海因索恩是当时世界上最成功的教练之一，曾获“年度最佳教练”的荣誉称号，并捧回两座NBA冠军奖杯。

然而，他很快就走了下坡路，他的球队现在是联盟中成绩最差的。我问父亲是怎么回事。父亲说：“因为球员们不再听他乱发脾气了。过去，海因索恩冲球员大吼大叫时，他们会有所回应。可现在，他们根本不吃他那一套。”我的团队现在不理我了吗？我曾对他们大吼大叫太多次了吗？

我突然想明白了——虽然我告诉了团队应该做什么，却一直没明确地告诉他们为什么要那么做。显然，仅凭我个人的权威并不足以让他们按我所说的去做。由于我们有大量的任务要完成，管理人员无法面面俱到，因此就给自己设立了一些优先处理的事项。很明显，这位经理认为，和自己的员工见面并没有那么重要，而我也没有向他解释过和自己的员工见面为什么如此重要。

那么，我为什么要求所有管理人员必须接受管理培训呢？为什么要

让管理人员和其员工进行一对一的会面呢？多番思考之后，我找到了原因，我打电话给那位经理的顶头上司——史蒂夫，让他马上来见我。

史蒂夫来到我的办公室，我问他：“史蒂夫，知道我今天为什么来上班吗？”

史蒂夫：什么意思，本？

我：我为什么要挣扎着起床？为什么要辛苦来到公司？如果是为钱，我干吗不明天卖掉公司，卖的钱岂不是比我想的还要多？我并不图名。

史蒂夫：你的确如此。

我：那我为什么要来上班呢？

史蒂夫：我不知道。

我：好吧，听我说。我来上班是因为Opsware公司将会大有前途，这对我个人非常重要。员工们每天在这工作12～16个小时，他们醒着的大部分时间基本都是在这里度过的，我希望他们都能过上好的生活，这对我也非常重要。这就是我来上班的原因。

史蒂夫：明白了。

我：你知道工作环境的好坏之分吗？

史蒂夫：……知道。

我：是什么？

史蒂夫：嗯……

我：我告诉你吧。在工作环境好的公司，员工可以专心工作，相信只要工作出色，公司和他们个人都会受益。在这样的公司里工作才会有真正的快乐。每个人早上一睁开眼睛就知道自己所做的工作高效有用，会使公司和自己都发生改变。这会令他们在工作中既动力十足，又有满足感。

而在工作环境差的公司，人们会把大量时间都用在捍卫公司利益、阻止明争暗斗以及改进不完善的工作流程之上。他们甚至不清楚自己的职责是什么，因此也就不可能知道他们到底有没有完成工作。荒唐的是，即使他们用了令人难以置信的超长时间完成了工作，却完全不知道这对公司或他们自己的职业生涯有什么意义。更

不幸的是，当他们终于鼓足勇气告诉管理者自己的境遇有多么糟糕时，那些管理者首先会否认问题的存在，接着为现状进行辩护，然后就将问题搁置一边。

史蒂夫：明白了。

我：你知道你的经理蒂姆在过去6个月里没有和任何员工进行一对一的会面吗？

史蒂夫：不知道。

我：现在你知道了，你有没有意识到，他这样做根本就不可能了解到他自己所领导的部门究竟是好是坏？

史蒂夫：没错。

我：总而言之，你和蒂姆现在令我无法实现我唯一的目标。因此，如果蒂姆在接下来的24小时以内不和他的每一位员工会面的话，我别无选择，只能解雇你们，听清楚了吗？

史蒂夫：听清楚了。

真的有必要这样做吗？

你也许认为，一家公司无论管理多么有方，如果其产品和市场需求不符，该公司肯定会失败。你也许会进一步认为，一家公司尽管管理得极其糟糕，但其产品符合市场需求，那该公司肯定会成功。这两种情况都对。那么，我真的有必要这样言辞激烈地威胁我的一名主管吗？

我认为有必要，原因有三点：

第一，一切顺利之时，成为一家好公司并不难，但遇到困难时，公司的好坏可能就是生与死的差别。

第二，事情并非总是一帆风顺。

第三，成为一家好公司本身就是一个目标。

生与死的差别

一切顺利之时，员工留在公司的原因有很多：

第一，职业道路宽广。随着公司的发展，大量有前景的工作会自然而然地涌现出来。

第二，朋友和家人都会认为，你是有先见之明的天才。因为你在该公司声名大振之前，就选择了在该公司工作。

第三，你的个人履历会因为你曾在处于兴盛期的一流公司工作过而大放异彩。

第四，你的收入会越来越高。

当情况变得糟糕时，上述所有原因又会成为你离开公司的理由。事实上，在那种情况下，令员工留下的唯一原因并不是他需要一份工作——这在当前的大环境下也不适用——而是他喜欢自己的工作。

事情并不总是一帆风顺

在世界历史上，从未有哪家公司的股票价格会一直上涨。在管理混乱的公司里，经济优势一旦消失，员工就会随之流失。在科技公司里，一旦员工流失，就会出现螺旋式循环：公司价值下跌，最优秀的员工流失，公司价值继续下跌，最优秀的员工继续流失。这种恶性循环很难逆转。

成为一家好公司本身就是目标

我第一次见到比尔·坎贝尔时，他是财捷集团的主席、苹果公司的董事会成员，还是行业中许多顶级CEO的导师。这些响当当的头衔固然让我印象深刻，但还是比不上他1992年经营GO Corporation公司时给我留下的深刻印象。该公司本来打算在1992年研发iPhone产品，在以风险资本为支柱的所有公司之中，它所筹集到的资金是有史以来最多的，但在1994年，该公司几乎被免费卖给美国电话电报公司之前，所有资金几乎损失殆尽。

现在听起来，这也许不算什么。实际上，这是一次可怕的失败。但我曾见过该公司的很多员工，包括一些曾叱咤风云的大人物，如迈克·荷马、丹尼·沙德尔、弗兰克·陈以及斯特拉顿·斯科拉沃斯。令人惊讶的是，他们都把在Go Corporation公司工作视作自己生命当中最珍贵的工作经历之一。尽管他们的职业生涯就此止步，没有赚到钱，成为新闻头版报道的失败案例，但他们依然认为在GO Corporation公司的工作经历是最棒的。Go Corporation公司为他们提供了良好的工作环境。

这让我意识到，比尔是位高效出色的CEO。显然，约翰·多尔也这么认为，因为当斯科特·库克为财捷集团寻找一名CEO时，即使比尔在GO Corporation公司时赔掉了约翰的巨额资金，约翰还是推荐了比尔。几年间，凡是和GO Corporation公司的员工接触过的人都知道比尔的理想，那就是创建好公司。

如果你没有其他事可干，那就像比尔一样创建一家好公司吧。

创业公司为何要进行人员培训？

在网景公司工作时，我明白了创业公司为什么要进行人员培训。在麦当劳工作的人都会接受岗位培训，但是从事更复杂工作的人们却不需要培训。这毫无道理。你愿意成为麦当劳里未受培训的人员之一吗？如果一名工程师从来没被告知软件编码的工作原理，你会使用他编写的软件吗？很多公司都认为自己的员工非常聪明，根本不需要培训。真是愚蠢之见。

我第一次当管理者时，对于培训是又爱又恨。从逻辑上说，高科技公司开展培训很有意义，但我在以往工作过的公司所经历的那些培训并没有调动起大家的热情。讲授培训课程的人都是从其他公司请来的，这些人对我们公司的业务并不了解，讲的都是些不相关的东西。后来，我读了安迪·格鲁夫的管理学经典之作《格鲁夫给经理人的第一课》（High Output Management）[1]。读后，我的事业观发生了改变。格鲁夫在书中写道："大多数管理者似乎都觉得，培训员工这件事应该让其他人来做，但我却坚信，管理者应该亲自去做这件事。"

我在网景公司担任产品管理主管时，大多数产品经理对业务毫不重视，这令我十分沮丧。在安迪的启发下，我写了一份简短的书面材料，名叫"好的产品经理与坏的产品经理"，用以对团队进行培训，好让他们按我的期望行事。接下来发生的事让我大为震惊，我的团队的工作业绩立即开始提升。我以前认为毫无作为的产品经理变得越来越有效率。不久，我的团队成为公司里业绩最好的团队。有了这次经验，创建Loudcloud公司之后，我对人员培训进行了大量投入，我相信这样的投入会引导我们最终走向成功。所有这一切都源于一个对人员进行培训的简单决定和一份简单的培训材料。因此，我要感谢安迪·格鲁夫，还要告诉你们在自己的公司里进行人员培训的原因、培训内容，以及培训方法。

为什么要进行人员培训？

几乎所有创建科技公司的人都知道，人是最重要的资产。为了建立自己的人才库，运行良好的创业公司对人才招聘和面试非常重视，而对人的投入却往往会止步于此。以下4个主要原因告诉我们，对人的投入不应到此为止：

1.生产力

我经常看到创业公司仔细地统计经过筛选的面试者人数、参加所有面试环节的人数以及已聘用的人数。所有这些数据都很有趣，但最重要的一项数据却被遗忘了：公司新增了多少高效率的员工？由于无法测量员工朝着真正目标前进的幅度，他们看不到培训的价值所在。如果对生产力进行测量，他们会惊讶地发现，那些在人员招聘、人员雇用，以及人员融入上的投入都将付之东流。即使他们被告知新员工的生产力很低，大多数CEO还是认为自己没时间开展人员培训。安迪·格鲁夫经过计算表明，事实刚好相反。

显而易见，培训是管理者可以开展的最有效的活动之一。考虑一下是否有可能为自己所在部门的员工举办4场系列培训讲座。如果每场一小时的讲座需要准备三小时，那么4次讲座总共需要准备12小时。假如培训班共有10名学员，第二年，这10名学员为公司工作的时间总计会达到1.2万个小时。如果你此前所做的培训令这些员工的业绩提升1%，那么你用于培训的12个小时就相当于为公司带来了200个小时的工作量。

2.绩效管理

面试管理者时，人们常常喜欢问这样的问题："你辞退过人吗？辞退过多少人？辞退人时你是怎么做的？"这些问题都很好，但他们并没有触及问题的本质：辞退人时，你怎么确定这名员工很清楚自己的工作期望？最佳答案是，对员工进行岗位培训时，管理者应该清晰明确地提出工作期望。不对人员进行培训，绩效管理就毫无基础，进而变得松散无序、前后矛盾。

3.产品质量

在创建公司之初，创办人通常会有一个愿景：建立一流的、优质的产品架构，以解决他们在以往工作中被迫面临的大量棘手问题。随着公司逐步走向成功，他们却发现自己的美好愿景已经难以实现。这是怎么

回事呢？公司的成功会拉动快速招聘新工程师的需求，从而忽视对新工程师进行适当的培训。给新工程师分配任务之后，这些工程师就会竭尽全力地想办法完成这些任务。通常情况下，这意味着对架构内现有设备进行复制，这种复制会导致用户体验不一致、各种性能问题，以及整体混乱。而你却认为，培训成本太高。

4.员工留任

在网景公司工作时，有一段时期，员工流失率非常高，我决定看看公司所有的离职面谈材料，搞清楚人们为什么要离开高科技公司。排除经济因素之后，我发现人们辞职主要有两个原因：

第一，他们讨厌自己的管理者。缺乏指导、职业发展前景不明朗、收到的反馈多为负面的，这些因素通常会令员工感到惊恐不安。

第二，学不到东西：公司没有投入资源，帮助员工学习新的技能。

而一个出色的培训项目可以直接解决这两大问题。

首先应该干什么？

最好从与员工关系最密切的话题开始：胜任自己工作所需要的知识和技能。我将其称为职能培训。职能培训可以很简单，比如培训员工按照你的期望工作；也可以很复杂，比如举办为期数周的技术新人训练营，让新员工充分了解公司不同时期的产品在架构上的细微差别。培训课程应该根据具体工作精心设计。如果想尝试更复杂的培训课程，一定要请团队中最优秀的专家和管理者参与其中。这样做有助于营造一种强健的、积极向上的企业文化，这比开100次场外文化建设战略会议效果更好。

公司培训项目中的另一个重要部分是管理培训。为管理团队设定期望时，管理培训是最佳着手点。你希望他们能定期和员工进行一对一的会面吗？你希望他们对绩效进行反馈吗？你希望他们对员工进行培训吗？你希望他们认同团队的目标吗？如果答案是肯定的话，你最好告诉他们。一旦设定好期望，下一期的管理课程就可以确定下来了，这些课程会告诉管理者如何按你的期望行事。

有了合理的管理培训和职能培训，你还要有其他一些培训机会。创建科技公司的一大乐事就是广纳英才，带领各路精英，分享自己最拿手的技能。与谈判、面试和财务等主题相关的培训不仅能加强公司在这些方面的能力，而且还能鼓舞员工的士气。对那些能力达到精英水平的员工而言，讲授培训课还能成为一项荣誉。

实施培训项目

既然已经明白了培训的价值，也知道了培训内容，那么如何让公司按照我们的期望运行呢？首先要承认，任何创业公司都没有时间去做可做可不做的事。因此，培训必须具有强制性。前两种培训（职能培训和管理培训）可以比较容易地按下列方式实施：

第一，通过拒绝新员工的要求实施职能培训。正如安迪·格鲁夫所说，管理者只有两种方法可以提高员工的产出：激励和培训。因此，培训应该是公司对所有管理者的最基本要求。实现这个要求的一个有效方式是禁止员工向管理者提要求，直到他们制定出一个针对新人的培训项目。

第二，通过自己的讲解实施管理培训。管理公司是CEO的职责。即便你没有时间亲自教授所有的管理课程，有关管理期望的课程也应该由你来上，因为这些期望毕竟是你自己的期望。挑选团队中最优秀的管理者去教授其他课程，把参与这些课程变成一种荣誉，同时也变成一种强制性的要求。

讽刺的是，实施培训项目的最大障碍是：有些人认为，这会花费太多时间。要记住，在提升公司生产力方面，其他任何投入都比不上培训。因此，因为太忙而没时间开展培训就相当于因为太饿而吃不下任何东西。此外，开设一些基本的培训课程并不难。

我在网景公司主管服务器产品管理团队时，令我极为沮丧的是，在我接手的团队里，每个人对自己的工作都有着独特并且完全不同的理解。

最后，我突然明白，在这一行业中，从来没有人对产品管理工作下过定义。于是，我试着静下心来做这件事。令我高兴的是，人们至今还

在读我下的定义。这令我看到了培训的重要性。

好的产品经理，差的产品经理

好的产品经理极其了解市场、产品、生产线和竞争情况，凭借自己丰富的经验和充分的自信开展管理工作。好的产品经理是产品的CEO。他们勇于承担全部责任，以产品的成功与否来衡量自己。

他们必须确保产品、时间，以及所需要的一切正确无误。好的产品经理对周围形势十分清楚（公司、营收资金、竞争等），为了获得成功，他们主动制订并执行计划（从不推辞）。

差的产品经理总有一大堆借口，如资金不足、项目经理无能、微软研发这项产品的工程师比我们多10倍、我劳累过度了、没人给我指示等。我们的CEO从不会找这些借口，产品经理也不应该拿这些当借口。

为了在适当的时机推出适当的产品，不同部门之间必须通力合作，好的产品经理不会把所有时间都浪费在这些部门之间。他们不会占用产品团队的所有时间，不会以管理项目的方式管理各项职能，不会为项目跑腿打杂。他们不是产品团队的一员，而是团队的管理者。技术团队不会将好的产品经理当成一种营销资源。好的产品经理和技术经理在营销中其实互为伯仲。

好的产品经理对目标有清晰的定义，即“目标是什么”（与“怎么实现目标”相对），并能有效实施这一目标。差的产品经理只要想出“怎么实现目标”，就会扬扬自得、不可一世。好的产品经理会采用书面形式和口头形式与技术人员进行清晰的交流，他们不会随意下达命令，而是在不经意间搜集信息。

好的产品经理会制作附加材料、常见问题解答、业务简报以及白皮书，供销售人员、营销人员和主管参考或使用。差的产品经理会抱怨自己整天都在为销售人员解答问题，忙得不可开交。好的产品经理会预测出产品的严重缺陷，提出真正的解决方案，而差的产品经理整天都在解决问题。

好的产品经理会将一些重要问题以书面形式记录下来（竞争中的良

策、艰难的架构选择、艰难的产品决策、攻占或放弃市场）。差的产品经理只以口头形式表达自己的意见，抱怨“当权者”不允许他这样做。一旦失败，他们往往会说自己早就料到会失败。

好的产品经理让团队将重点放在收益和客户身上，而差的产品经理则让团队关注竞争对手的产品有多少新功能。好的产品经理定义的好产品是只要付出巨大努力就能实现的，而差的产品经理定义的好产品要么无法实现，要么就是让技术人员随心所欲地创建产品（即把最困难的问题留给他们去解决）。

在产品规划期，好的产品经理会考虑向市场推出超值产品，在产品进入市场期间，他们会考虑实现市场占有率和收益目标。差的产品经理总是搞不清楚交付价值、竞争性功能匹配、价格以及普遍性之间的差异。好的产品经理会拆解问题，而差的产品经理会把所有的问题合并成一个问题。

好的产品经理将自己想要讲述的故事交给媒体去写，差的产品经理向媒体传达信息时总想面面俱到，保证其在法律意义上的绝对精确。好的产品经理向媒体提问，差的产品经理回答媒体的所有问题。好的产品经理认为媒体和分析机构的人都很聪明，差的产品经理认为记者和分析员都是傻子，根本不懂他们独特技术的细微差别。

好的产品经理偏重清晰明了，差的产品经理对显而易见的事情从不解释。好的产品经理对自己的职责和成功有明确的认识，差的产品经理总想让别人告诉他该做什么。

好的产品经理每周会按时提交自己的工作报告，因为他们遵守纪律。差的产品经理往往会忘记按时提交工作报告，因为他们不重视纪律。

[1]《格鲁夫给经理人的第一课》已由中信出版社于2011年出版。——编者注

可以从朋友公司挖人吗？

所有优秀的科技公司都需要优秀的员工。为了组建世界一流的招聘机构，最优秀的公司会投入大量时间、资金和人力。为了建立世界上最优秀的团队，你在追求的道路上会行进到什么地步呢？从朋友公司里挖人是公平竞争吗？你和他还能做朋友吗？

首先，我所说的“朋友”指的是：

•重要的生意伙伴

•朋友

在我的讨论当中，朋友和重要的生意伙伴大致是一样的。

大多数CEO永远不会从朋友的公司招募人才。通常，CEO在生意当中不会有很多真正的朋友，从朋友公司挖人肯定会失去朋友。然而，几乎所有的CEO都会面临这样的决定：是否要从朋友公司招募一名员工？为什么会出现这种情况？什么时候可以这样做？什么时候这样做会让你失去朋友？

反正他们也在找新工作

开场总是一样。你的朋友凯茜手下有一名非常出色的工程师，名叫米切尔。他正好是你公司里一名顶级工程师的朋友。你的工程师带米切尔来面试，你对此毫不知情。米切尔顺利通过了面试的所有环节，最后一步要由你这位CEO对他进行面试。你立即发现，米切尔目前正在你的好朋友凯茜的公司里工作。于是，你找公司里的其他人进行核实，以确定他们没有把米切尔故意排在第一名，他们向你保证，米切尔正在找工作，如果不来你的公司，也会去别的公司。现在，你该怎么办呢？

这时候，你也许在想，“如果米切尔打算辞职，那么从逻辑上说，凯茜应该希望他来我的公司，而不是去竞争对手公司，或是去一家有一位她不喜欢的CEO的公司。”凯茜也许会这么想，也许不会。

公司经营不顺利时，人们往往会离开，所以你应该假设凯茜正在为其公司的存亡而努力奋战。在这种情况下，没有什么比失去一名优秀的员工更让她伤心的了，因为她知道，其他员工会把这当作公司没落的一个征兆。让凯茜更受打击的是，她的员工会把你的举动看成一种背叛——凯茜所谓的朋友在趁火打劫。他们会想，“凯茜太无能，朋友挖她墙角，她都毫无办法。”这样揣测下去的话，一个逻辑问题很快就变成了一个情感问题。

你不想失去凯茜这个朋友，于是向她保证，米切尔是个例外，是他来找你的，她公司里的员工当中，他是第一个也是最后一个加入你公司的人。通常情况下，这种解释会有效，凯茜会予以理解，对你的姿态表示感谢。她会原谅你，但她绝不会忘记这件事。

她对米切尔的记忆会加深，因为他是你们关系破裂的第一步。由于米切尔是一位极出色的员工，凯茜公司里其他出色的员工很可能会打电话给米切尔，了解他离开公司的原因，接下来去哪里高就。米切尔会解释原因，而这些原因往往很有说服力。于是，忽然之间，他们也想效仿米切尔的做法，加入你的公司。等你意识到这一形势时，追随米切尔而来的新员工们已经被录用了。

在上述这些情况中，你的员工会向你保证，是凯茜的员工主动找上门来的。他们会指出，这些应聘者也收到了其他公司的录用通知，所以他们肯定会离开凯茜的公司，招募他们又有何妨。而凯茜公司的管理者们肯定会另有一套说辞。他们会请求凯茜，让她阻止自己的朋友从公司里挖人，否则他们永远不能兑现承诺。这会令凯茜陷入尴尬境地，激怒凯茜。最后，社会压力会战胜你精彩的对抗性逻辑。

思考这种动态关系有一个简单的方法：如果你丈夫离你而去，你希望自己最好的朋友和他约会吗？他肯定会和其他女人约会，所以，让你的朋友得到他难道不好吗？这看似符合逻辑，但其实并非如此，你肯定会失去朋友。

应该怎么办？

首先，要记住，除非该员工极其出色，否则你无论如何也不要将其

留在公司。因此，从朋友公司里招人时一定要招顶尖人才，否则你只是平添了一些平庸之辈而已。不要认为你正在招募的人一定十拿九稳。

我总结出一条好的经验法则，即“挖人的反身性原则”。该原则指出：“某公司挖走了你的几名员工，如果你震惊无比、惊恐不安，那你就不应该挖他们公司的任何一名员工。”这样的公司应该很少，有可能根本就没有。

为了避免出现这种棘手的情况，很多公司都制定了这样的政策，将那些规定未经CEO（或高级主管）同意，不得雇用其员工的公司名单列举出来。有了这项政策，在录用朋友的员工之前，你就可以给朋友最后一次机会，让其留住员工，或提出反对意见。

有了这项政策，处理这种情况的最佳方式就是公开透明。看清了雇用出色员工和背叛珍贵友谊之间的矛盾之后，你就应该将事情公开，告诉员工，你和他现在所属的公司有重要的生意往来，在录用他之前，你必须和他所在公司的CEO进行沟通，对他进行背景核查。告诉他，如果他不同意，你会立即中止录用，并对此保密。在录用之前，要和朋友进行交谈，这样才能更好地判断录用他的员工对你们的关系所带来的影响。此外，你还有可能避免用人不当，因为往往有些应聘者在面试中表现极佳，但进入公司之后，表现却不尽如人意。

最后一点想法

在经典电影《黄金三镖客》中，克林特·伊斯特伍德饰演的好人和埃里·瓦拉赫饰演的反派携手犯罪。瓦拉赫是个臭名昭著的罪犯，警方悬赏要他的人头。两个主人公设计了一个骗局，以获取赏金。伊斯特伍德交出瓦拉赫，得到了赏金，接着瓦拉赫被判绞刑。瓦拉赫骑在马上，双手被绑在背后，脖子上的绳子眼看就要将他勒死。伊斯特伍德在远处射断了绳子，救出了瓦拉赫，他们分掉了赏金。这场骗局一切顺利，直到有一天，伊斯特伍德释放了瓦拉赫，告诉他：“我觉得你再也不值3 000多美元了。”瓦拉赫问：“你什么意思？”伊斯特伍德告诉他：“我是说，我们的合作关系解除了。噢，不，你不行，还得把你绑着。这些钱都归我了，绳子归你。”接下来发生的就是动作片历史上最精彩的复仇故事。

因此，当你告诉你的CEO朋友，你认为他再也不如这名员工对你重要时，别指望你们还能继续做朋友。

大公司主管为何难以胜任小公司的工作？

你已经实现了产品和市场的融合，准备开始创建公司。董事会鼓励你引入一些经验丰富的主管，让他们提供有关财务、销售和营销方面的专业意见，帮助你将世界一流的产品转变成世界一流的业务。你会见了几个自己喜欢的应聘者，但董事会成员中的风险投资家却说："他们没有达到要求，我们公司规模发展很快，应该吸引更优秀的人才。"于是，你将目标定高，引入了才气非凡的销售主管。这位主管曾管理过有着几千人的大型部门，有引人注目的推荐信，而且看起来很适合这个职位。你的风险投资家也很喜欢他，因为他的简历非常精彩。

6个月之后……

6个月之后，公司里的每个人都想知道，为什么这位销售（或营销、财务、产品）主管没做出任何贡献，却坐享数额如此巨大的认股权，那些承担了所有工作的人们的认股权反而要少得多。更糟糕的是，公司现在陷入了困境，当你高薪聘请的主管安坐办公室时，大量的员工正在流失。这究竟是怎么回事？

所以，我们要弄清，大公司主管的职责和小公司主管的职责大不一样。卖掉Opsware公司之后，我在惠普管理着几千名员工，每天有不计其数的事情需要我去处理。每个人都想从我这里挤走一点儿时间，小公司想和我合作，或想让我对其进行收购，我自己部门的员工需要我的批准意见，其他部门需要我的帮助，客户需要我的关注等。结果，我的大部分时间都用在优化和调整现有业务上。我所做的大部分工作都是"即将来临的工作"。事实上，大多数经验丰富的大公司主管会告诉你，如果你一个季度做出的方案数超过三个，你的工作就超量了。因此，在处理日常业务时，大公司的主管往往都是中断驱动[1]式的。

相反，如果你是创业公司的一名主管，除非你自己找事，否则便无事可干。在公司创立初期，你每天必须做出8～10个新方案，否则公司就会停滞不前。

会出现什么情况？

雇用一名大公司主管之后，你会面临两种危险的不匹配情况：

第一，节奏不匹配。这样的主管已经习惯于等待邮件到达，等待电话铃声响起，等待会议被安排得井井有条。在你的公司里，他会长时间处于等待状态。如果这位新主管总在等待（根据他自己的受训经验），其他员工就会充满疑虑。你会听到这样一些言论，如“那家伙整天都在干什么？”“他凭什么享有这么多认股权？”

第二，技能不匹配。管理大公司需要的技能和创建新公司大不相同。管理大公司时，你往往对这些任务比较擅长，例如复杂的决策制定、次序优先、机构设计、流程改进，以及部门交流。创建公司时，没有机构需要设计，没有流程需要改进，部门之间的交流非常简单。但同时，你必须能够非常熟练地实施高质量的招聘流程，具备丰富的专业领域知识（你自己负责质量控制），懂得如何从零开始创建流程，而且在把握新方向、制定新任务方面要非常有创造力。

如何防患于未然？

两个关键步骤可以避免灾难的发生：

第一，在面试过程中将具有破坏性的不匹配情况筛选出来。

第二，将新人的融入和面试看得同等重要。

筛选不匹配情况

如果节奏不匹配和技能不匹配情况过于突出而无法克服，你该怎么办？以下是我认为非常有帮助的一些面试题目：

你上班的第一个月会干什么？

要注意那些过分强调学习的回答。这也许表明，该面试者认为，自

己需要对公司情况进行大量学习和了解，但事实并非如此。更具体地说，他也许认为，你的公司和他目前所在的公司一样复杂。

要注意这样一种特征：有的应聘者只会根据公司为其分配的任务来设定节奏，而不是自己设定节奏。但永远不会有人为他分配任务。

挑选那些能拿出很多你意想不到的新方案的应聘者。

这份新工作和你目前的工作有什么不同？

挑选那些能意识到工作差异的应聘者。如果他们具有你需要的经验，他们就会对这个问题做出明确的回答。

注意那些认为自己的丰富经验可以立即得到应用的应聘者。从长远来看，这也许可以实现，但眼前却不大可能。

你为什么要加入一个小公司？

注意将获得股权作为首要动机的应聘者。一无所有的百分之一还是一无所有。这个动机让一些大公司主管有时很难理解。

如果他们的回答是想变得更有创造力，这就要好得多。大小公司之间最重要的差别在于，管理者花在管理和创造上的时间各不相同。想加入你公司的正确理由应该是：渴望变得更有创造力。

积极帮助新人融入公司

最关键的一步也许是帮助新人融入公司。你应该安排大量时间帮助新人尽快融入公司。下列事项需要牢记于心：

第一，促使他们积极创造。每月、每周，甚至每天给他们制定目标，确保他们做出相应的贡献。公司其余员工一直从旁观察，这对帮助他们融入公司很关键。

第二，确保他们明白自己的职责所在。无事可做的主管在创业公司中没有价值。他们要清楚地了解产品、技术、客户和市场，要督促新员工学习上述内容。每天安排一次和新主管的会面，要求他们带着各种问

题而来，了解他们当天所听到的且没完全搞懂的所有情况。回答这些问题要有深度，要从基本原则开始。告诉他们最新发展情况。如果他们提不出任何问题，就要考虑解雇他们。如果30天后，你觉得他们还没有掌握情况，那就要毫不犹豫地解雇他们。

第三，把他们放入集体。确保他们和同事以及公司中的重要人员进行接触和交流。给他们列一份他们要认识并向其学习的人员名单。一旦他们按要求做到了，让他们提交一份报告，汇报自己从这些人身上学到了什么。

最后一点建议

从加速公司发展的角度而言，没有什么比雇用一位在创建类似规模的公司方面富有经验的人更有效果。然而，雇用这样的人有可能充满风险，要密切注意那些预示着成功和失败的重要指标。

[1]中断驱动，计算机用语，即当某进程要启动某个I/O设备工作时，便由CPU向相应的设备控制器发出一条I/O命令，然后立即返回，执行原来的任务，设备控制器则按照该命令的要求去控制指令的I/O设备。比喻应答式的工作方式，即只有提出请求，对方才会予以回应。——编者注

招聘主管：在没有招聘经验的情况下，怎样才能招到优秀的人才？

当一名出色的部门经理和当一名出色的总经理（尤其是一名出色的CEO）之间最大的差别是，作为总经理，你必须招聘并管理那些远远比你更胜任他们工作的人。事实上，很多时候，你必须招聘很多人，来做你从未做过的工作，并对他们进行管理。有多少CEO曾担任过人力资源主管、技术主管、销售主管、营销主管、财务主管以及法律主管呢？很可能一个都没有。

那么，在没有任何招聘经验的情况下，怎样才能招到优秀的人才呢？

第一步：知道自己想要什么

第一步是整个招聘过程中最重要的一步，也是常被忽略的一步。正如著名励志大师托尼·罗宾斯所说："如果不知道自己想要什么，你实现愿望的可能性就微乎其微。"如果没有任何经验的话，你又怎么知道自己想要什么呢？

首先，你必须意识到自己非常无知，不要妄想仅靠面试应聘者就能学会如何招聘。虽然面试过程对你可能很有启发意义，但将其当作唯一的知识来源却很危险。这样做会让你很容易落入下面的陷阱：

第一，凭外表和感觉聘人。如果有人根据应聘者在面试中的形象和言语来聘用主管，这会很愚蠢。但是根据我的经验，大多数主管选聘人才的首要标准就是形象和感觉。如果CEO不清楚自己想要什么样的人才，再加上董事会成员对招聘也欠考虑，他们会怎样招聘呢？

第二，挑选与众不同的人才。如果我当年采取了这个观点，那我就永远也招不到马克·克兰尼了，你们现在可能也就看不到我写的这些话了。这一错误观点从寓意上看，就相当于对销售主管怀有柏拉图式的理想。你会想象一个完美的销售主管形象，然后把实际应聘者和你理想中

的形象进行对应。这一观点之所以错误有以下几点原因：首先，你不能雇用一名想象中的主管来管理一个充满可能性的公司。你必须为处在这一特殊时刻的公司雇用一位合适人选。甲骨文公司2010年的销售主管在1989年很可能是失败的。就手机服务网站Foursquare而言，苹果公司的技术主管完全属于用人不当。细节最重要。其次，你想象中的主管形象往往都是错误的。你设想的这个形象的基础是什么？最后，让招聘团队理解这么抽象的一套标准极其困难。其结果是，每一个人都想在应聘者身上寻找与众不同的东西。

第三，看重的是应聘者身上没有弱点，而不是其长处。经验越丰富，就越清楚公司里的每个员工都有严重的缺点（包括你自己）。金无足赤，人无完人。因此，招聘时要看重应聘者的长处，而不是其身上没有弱点。每个人都有弱点，只不过有些人身上的弱点比较明显而已。因为其人没有弱点而对其加以聘用意味着你将愉快感作为优先考虑的因素。当然，你必须清楚自己需要应聘者具备什么能力，然后找出具备这种能力的人，忽略他在其他方面的弱点。

想知道自己需要什么样的人才，最好的方法是在该职位上亲自体验一番。不是名义上的，而是真正履行职责。在我的职业生涯中，我曾担任过人力资源主管、首席财务官以及销售主管。CEO往往不愿意干职能性工作，因为他们担心自己缺乏相应的知识。这种担心恰恰是你应该干这类工作的原因——学会相应的知识。的确，亲自体验是获得招聘所需要的所有知识的唯一方式，因为你要为公司寻找合适的主管，而不是普通主管。

除了亲自体验，引进专家也十分有益。如果你认识一位出色的销售主管，先和其进行面谈，了解他获得成功的原因，搞清楚他的哪些能力最符合你公司的需要。如果可能，将该领域专家纳入面试流程。不过，要注意，这些专家并不完全符合招聘条件。也就是说，他对你的公司缺乏了解，不知道公司的运作模式以及公司的需要。因此，不能将决定都推给专家来做。

最后，你心里要清楚自己对加入公司的人有什么期许。这个人在第一个月会做什么？你期望他加入公司的动机是什么呢？你想让他立刻扩大部门规模，还是在下一年只招一两个新人？

第二步：控制招聘流程

为了找到合适的主管，你现在必须将自己已经掌握的知识转化成一个能找到合适人选的招聘程序。下面是我喜欢使用的招聘程序。

写下你想要的能力，以及你愿意忍受的缺点

为了保证完整性，我发现在招聘主管时，下列标准非常有用：

•这位主管在履行职责方面是顶尖的吗？

•这位主管的经营能力出色吗？

•这位主管对公司的战略方向会做出重大贡献吗？这就是“他们够聪明”的标准。

•这位主管会成为团队中工作高效的一员吗？在这里，“高效”是关键词。一名主管很可能会受到团队其他成员的喜欢，但工作起来却毫无效率。同时他也可能工作十分高效，影响十分深远，却受到大家的鄙视。相比而言，后者要好得多。

这些职能对不同职位的重要性并不相同，管理者一定要适当地进行平衡。一般情况下，经营能力对技术主管或销售主管的重要性要超过其对营销主管或首席财务官的重要性。

设置检验招聘标准的问答题目（参见附录）

这样做很重要，即便你从来不问应聘者预先准备好的问题。把能检验出自己对人才的要求的问答题目写下来，这样目标就会变得具体明确，否则将极难实现。组织一支合理的面试小组，开展面试工作。

组成面试小组

面试小组必须牢记两个问题：

1.谁最能帮你发现应聘者是否符合招聘标准？这个人也许是公司内部人员，也许是公司以外的人员；可能是董事会成员、其他部门主管，也可能只是名专家。

2.录用主管之后，你需要谁支持你的决定呢？这个新团队和第一个团队同样重要。无论主管多么优秀，如果他周围的人一直在暗中使坏，他将很难取得成功。避免这种问题的最好办法是，在录用此人之前搞清楚所有可能发生的问题。

当然，一些人可能同时属于两个招聘小组，而且两个小组的意见都非常重要：第一个小组会帮你挑选最出色的应聘者，第二个小组会帮你判断每一位应聘者能否很快融入你的公司。通常，最好让第二个小组单独进行最后的面试环节。

接下来，根据面试官的不同才能分配问答题目。具体来说，要确保提问的面试官清楚什么样的回答是好的。

进行面试时，一定要和面试官讨论每一场面试，利用这段时间让大家对招聘标准达成统一理解，这样就能尽可能获得最满意的信息。

秘密调查和公开调查

对于通过面试的应聘者，CEO应亲自对其进行背景调查，这样做至关重要。应聘者提供的推荐信必须依据面试过程中已经检验过的同等招聘标准进行核查。秘密背景调查（找认识应聘者、但应聘者本人并未提及的人进行调查）可极其有效地获得对应聘者客观公正的评价。不过，公开背景调查的作用也不容小觑。尽管应聘者总会提供一份积极正面的推荐材料（否则他们也不会出现在面试名单上），但你要关注的并不是对他们的正面评价或负面评价，而是他们是否符合你的招聘标准。从这方面来说，公开调查作用很大，它会让你清楚地了解应聘者。

第三步：单独做决定

虽然参与招聘的人很多，但最终决定还要由自己做出。只有CEO能

全面了解招聘标准、制定招聘标准的基本根据、面试官和应聘者推荐人反馈回来的所有意见，以及各类持股人的相对重要性。关于招聘主管的一致性决定几乎总会令招聘者忽视应聘者的能力，注重应聘者没有弱点这一方面。做决定是一份孤独的任务，但总得有人来做。

为什么实现了业绩目标，却没有达到预期效果？

在Loudcloud公司成立之初，很多人会做一些疯狂的事，然后拿我当挡箭牌，说：“这是本说的。”一般情况下，我对此不置一词，但我确实没有说过他们口中的那些话。在此，我与大家分享的管理原则与这样的经历有关。

管理Opsware公司时，我们有一个非线性季度难题，也可戏称为“曲棍球棒难题”。曲棍球棒是指一个季度当中收入曲线的形状。我们的曲棍球棒曲线非常糟糕，有一个季度，我们在季度末的最后一天才拿到新订单的90%。这种销售模式令我们很难对交易进行规划，对上市公司——我们就是上市公司——尤为不利。

于是，自然而然地，我决定改变曲棍球棒曲线走势，冷静应对这一切。我为销售人员设计了一项激励措施，如果他们在季度的前两个月完成交易，就给他们发放两个月的交易奖金。结果，下一个季度的曲棍球棒曲线变得更直了一点，也比预期变得短了一点——交易从上季度的第三个月转移到了本季度的前两个月。

在网景公司管理大型技术团队时，我对一项产品的计划表、质量和功能进行了测量。团队研发出的产品在功能上符合所有的要求，时间上非常准时，几乎没什么漏洞，但遗憾的是，产品本身很平庸，因为其所有的功能都表现一般。

我在惠普公司工作时，所有的交易都用数字规定了极其严格的收入目标和利润目标。一些部门虽然实现了目标数字，却是靠减少研发资金实现的。这种做法会严重削弱他们的长期竞争力，为将来的灾难埋下隐患。

在以上几种情况中，管理者们达到了我们的要求，但没有达到我们想要的效果。这是为什么呢？让我们来看一下。

拉平曲棍球棒曲线：目标错误

回顾过去，我当初真不应该让团队去拉平季度曲线。如果那是我想实现的目标，我就不得不心甘情愿——至少暂时——接受季度收入不断减少的后果。我们有固定数量的销售人员，他们会努力使每个季度的销售规模实现最大化。为了使季度曲线呈线性发展，他们必须改进自己的行为，调整自己的优先事项。不幸的是，我更喜欢过去优先实现收益最大化的做法。

考虑到当时的形势，我实在很幸运。在《孙子兵法》中，孙子警告说，给团队下达一个不可能完成的任务会削弱其实力。我并没有削弱团队的实力，却打乱了团队的工作顺序。正确的做法应该是，预先确定哪些事项更重要，然后实现每一季度销售额最大化或提高预测能力。只有给出第二种回答时，这个指导才有意义。

过于关注数字

在第二个例子中，我利用一组数字对团队进行指导，但并没有完全达到我想实现的目标。我的目标是推出一项依次满足下列指标的出色产品：客户喜欢、质量过硬、发货准时。

可惜，我设立的这些指标并不在产品的优先项当中。从基础水平而言，指标就是激励因素。在每次员工会议上，通过测量并讨论产品质量、功能以及计划表，员工们的注意力大都集中在上述指标之上，忽视了其他目标。这些指标并没有描述出真正的目标，因此，团队的注意力之所以偏离，罪责在我。

有趣的是，在很多消费者互联网创业公司里，我看到，同样的问题频频出现。我经常看到一些团队拼命将注意力放在客户获取和客户保留的指标之上。这样做通常对客户获取很有用，但对客户保留的效果并不好，为什么呢？

对于很多产品而言，指标通常会用足够多的细节去描述客户获取的目标，目的是提供充分的管理指导。相反，客户保留指标并不能提供足够多的细节，使自身成为一项完整的管理工具。结果是，很多新兴公司会过度强调客户保留指标，没有花足够多的时间去深入了解用户的真实体验。这通常会导致一款出色的产品被一堆混乱数字所包围。对出色产

品怀有美好期望，建立强有力的指标，两者互为补充十分重要，但如果用指标去代替对产品的期望，你就无法实现自己的目标。

严格按数字进行管理就如同利用数字进行绘画

你想促成的事有些也许可以量化，有些则不可以。你不能只汇报量化目标，而忽视质化目标，因为质化目标才是最重要的目标。仅仅按照数字进行管理就像利用数字进行绘画，从严格意义上说，这完全是业余爱好者的做法。

惠普公司一直都想实现高收益。由于只关心数字，惠普现在虽然实现了高收益，却牺牲了未来的收益。

请注意下列问题中所包含的很多数字以及质性目标：

•我们的竞争性获胜率是在上升还是在下降？

•客户满意度是在上升还是在下降？

•我们自己的工程师对产品的看法是什么？

由于将公司当作黑匣子一样进行管理，惠普公司的很多部门以降低竞争力为代价，使当前利益实现了最大化。公司对实现了短期目标的管理者予以奖励，这种方式对公司极其有害。如果将白盒子考虑在内，效果就会好得多。白盒子不仅包含数字，而且还能告诉你这些数字是怎么来的。这种方式会惩罚那些以牺牲未来利益换取短期利益的管理者，奖励那些给未来投资的管理者，即使这些投资短期内难以测量。

最后一点想法

我们很容易看到，领导者被误解的方式有很多。为了正确做事，你必须认识到，你无意识评估的任何事都会引起员工们一系列的行为。一旦确定了自己想要的结果，就需要检验对这个结果的描述，而检验的依据是，员工对这一描述所做的行为反应。否则，员工行为的副作用也许比你正在补救的情况还要糟糕。

管理债务

沃德·坎宁安是第一个设计维基百科的电脑程序员，多亏了他，“技术债务”这个比喻现在成了一个很好理解的概念。你也许可以通过写快捷代码或不洁代码的方式节省时间，但最终还是要把时间还回去，还有利息。通常这种交换很公平，但如果你没有把这种交换记在脑子里，你就会遇到大麻烦。还有一个不太好理解的平行概念，我称之为“管理债务”。

像技术债务一样，当你牺牲掉代价高昂的长期利益、做出权宜的短期管理决定之时，就会发生管理债务。和技术债务一样，交换有时很有道理，但很多时候又没有道理。更重要的是，如果你引发了管理债务却并不负责，那你最终就会落得管理失败的下场。

与技术债务相似，管理债务形式多样，很难一一详述，但几个典型例子会有助于你理解这个概念。以下是创业公司中比较流行的三种管理债务形式：

1.一山藏二虎。

2.因某一员工得到了另一工作机会而对其补偿过度。

3.缺乏绩效管理机制或员工反馈机制。

一山藏二虎

如果你有两名非常出色的员工，他们理论上都非常适合公司的某一职位，你会怎么做？也许你公司里技术部门的主管是一名世界一流的建筑师，但他却缺乏将公司规模扩大一个等级的经验。你还有一名出色的经营性人才，但其技术水平却不高。你想把这两个人都留在公司，但职位只有一个。于是，你就想出一个好主意，“一山藏二虎”，并因此而背负了一点点管理债务。短期利益很明显：你保留了两名员工，也不必对他们进行培养，因为他们在理论上会互相帮助，共同进步，他们之间的

技能差距立刻得到了弥合。但是很不幸，为了这些利益，你必须在短期之内连本带利地偿还债务。

首先，这么做会令所有工程师的工作变得更加困难。如果某位工程师需要上司做决定，他该找哪位上司呢？如果一位上司做了决定，另一位上司有权推翻这项决定吗？如果是一项需要开会讨论的复杂决定，两位上司是否都必须出席会议呢？谁来确定部门发展的方向呢？如果需要召开一系列的会议来确定部门的发展方向，这个方向真的能确定下来吗？

此外，你卸掉了他们所有的责任。如果产品计划有误，谁来负责？如果技术失去了竞争力，谁来负责？如果运营主管对产品计划的失误负责，技术主管为技术质量负责，那么如果是运营主管强迫工程师们制定了产品计划表，从而导致技术质量下滑，那会怎样呢？你怎么知道这件事就是他做的？真正的代价是，随着时间的流逝，情况会更加糟糕。在短期之内，通过多召开几次会议，或以一种清晰的方式进行分工，你也许可以缓和这种负面影响。然而，随着工作越来越多，之前清晰的分工会逐渐变得模糊，部门会逐渐退化。最终，你只能做出艰难的决定，留下一个人，一次性还清债务，否则你的技术部门就会永远陷入泥潭。

因某一员工得到了另一工作机会而对其补偿过度

一名优秀的工程师决定辞职，因为他得到了一个更好的工作机会。出于各种原因，你对其予以补偿，但其他公司开出的工资比你公司里任何一名工程师的工资都高，这名工程师并不是你最出色的工程师。不过，他现在正在进行一个关键项目，你不能失去他。于是，你给他开出了同样的条件，保住了项目，却承担了许多的管理债务。

你或许认为你给他开出的条件是保密的，因为你让他发誓保守秘密。那么，秘密是怎么泄露出去的呢？公司里有他的朋友，当他得到另一家公司向其发出的工作邀请时，他会向自己的朋友咨询建议，他最好的一个朋友建议他接受工作邀请。当他决定留下来时，他必须向这位朋友解释自己为什么没有接受他的建议，否则他就会失去个人信誉。于是，他将实情告诉了这位朋友，让他发誓保守秘密。这位朋友同意保

密，却感到气愤，因为他必须用辞职进行威胁，才能使工资获得合理的上涨。而且，这位朋友还因为你对他进行了过度补偿而感到嫉妒。于是，他将情况告诉了自己的几个朋友，并让他们保密。现在，技术部的每一个人都知道，涨工资的最好办法是从其他公司拿到工作邀请，然后以辞职进行威胁。要付清这样一笔管理债务，需要很长一段时间。

缺乏绩效管理机制或员工反馈机制

你的公司现在有25名员工，你知道自己应该规范绩效管理机制，但你不想付出代价。你担心这样做会让人产生一种“大公司”的感觉。而且，你也不想让员工被反馈搞得心烦意乱，因为你现在不能失去他们任何一个人。大家其乐融融，干吗要破坏现在的良好局面呢？背负一点点管理债务有什么关系呢？

当某个人的工作表现没有达到工作要求时，第一笔债务就来临了：

CEO：我们雇用他时，他表现非常好，这是怎么回事呢？

经理：他总是不按我们的要求做事。

CEO：你们明确告诉过他吗？

经理：也许说得不太清楚……

然而，更大的债务就像一笔默不作声的高额税款。当所有人都达成共识，而且不断进步时，公司会运行得很顺利。如果没有反馈，你的公司在任何一个方面都不可能做到最好。如果只下达指令、从不进行修正，这些指令就会显得模糊不清。人们意识不到自己的缺点时，很少会对其加以改正。不对员工的行为做出反馈的最终代价是：公司业绩的系统性一塌糊涂。

小结

我所认识的每一位真正出色的、富有经验的CEO都有一个重要特征：在回答有关部门组织的问题时，他们都倾向于选择艰难复杂的回

答。如果面临两种选择：其一，给每个人发同样的奖金，不犯众怒；其二，极力褒奖业绩突出的员工，惹恼其他员工。他们会选择后者。如果面临另外两个选择：其一，撤掉今天一个很受欢迎的项目，因为该项目不在长期计划之内；其二，出于维护人心的目的或为了显得前后一致而保留该项目。他们会选择前者。为什么呢？因为他们曾经为管理债务付出过代价，所以不愿再重蹈覆辙。

有效的人力资源管理

技术行业的所有人似乎一致认为，人才是最重要的，然而就人才机构到底应该是怎样的，似乎并没有达成一致看法。

问题是，一涉及人力资源，大多数CEO确实不知道自己想要什么。在理论上，他们想拥有一个管理完善、企业文化成熟的公司。他们本能地知道，一个人力资源机构也许无法实现这一理想。因此，CEO们通常会对这个问题撒手不管，去做一些即使不是毫无价值却也并非最适宜的事情。

具有讽刺意义的是，管理技术部门最先懂得：一个管理出色的质量控制部门无法生产一款高质量的产品，却能告诉你产品研发团队何时生产了一款质量低劣的产品。类似情况是，一个高质量的人力资源机构无法给你创造一个管理完善、企业文化成熟的公司，却可以告诉你，你和你的管理者何时没有尽到职责。

员工的职业生命周期

了解管理质量的最佳方式是观察员工职业生命周期。从聘用他到他退休，你的公司有多出色？你的管理团队在所有阶段都是世界一流的吗？你是怎么知道的？

一个出色的人力资源机构会支持、衡量并帮助你的管理团队实现提升，他们会帮你回答一些问题：

招聘

•你非常清楚每一个公开职位所需要的技能和才干是什么吗？

•你的面试官准备得充分吗？

•你的管理者和员工有没有向求职者积极介绍公司的情况？

•面试官们能按时到场吗？

•管理者和招聘人员会及时联系应聘者吗？

•你能和最强的公司展开强有力的人才竞争吗？

报酬

•就你公司的统计数据而言，你享受的福利合理吗？

•和与你展开人才竞争的公司相比，你的薪水和股票期权福利如何？

•相对于你的薪酬制度，你的绩效排名如何？

培训与融合

•聘用员工之后，从该员工及其同事，以及管理者角度而言，他需要多长时间才能体现出生产力？

•加入公司之后，员工需要多长时间才能清楚公司对他的期望？

绩效管理

•你的管理者会给予自己的员工前后一致、清晰明确的反馈吗？

•你公司的书面绩效评价报告质量如何？

•你公司所有的员工都能按时收到自己的绩效评价吗？

•你能有效地管理工作表现不佳的员工吗？

工作动机

•你的员工来上班时激动兴奋吗？

•你的员工对公司使命怀有坚定的信念吗？

•他们每天喜欢上班吗？

•有没有员工消极怠工？

•你的员工清楚公司对他们的期望吗？

•员工们是安心留在公司还是辞职人数比往常更多？

•员工们为什么辞职？

有效管理人力资源的几项要求

应该找哪种类型的人才来帮助自己全面、持续地了解自己管理团队的质量呢？下面是对这类人才的几项基本要求：

•世界一流的流程设计师。人力资源主管颇有点儿像质量监察部门的主管，他必须精通流程设计。准确衡量重要管理流程的一个关键是，看其是否具备出色的流程设计和严格的流程管理。

•真正的外交官。没有人喜欢打小报告的人。如果管理团队对其缺乏完全信任，人力资源部门不可能有效地开展工作。管理者必须相信，设立人力资源部的目的是帮助自己改进工作，而不是对自己进行监管。优秀的人力资源主管会真心实意地为管理者提供帮助，不会因为发现了问题而大肆表功。他们会直接找管理者解决问题，提高管理质量。如无必要，他们一般不会将问题上报给CEO。如果人力资源主管将自己的知识深藏不露，玩弄权术，或搞阴谋诡计，那他就毫无用处。

•行业知识专家。薪酬、福利、最佳招募方法等变化极快，人力资源主管在行业之中必须建有深厚的关系网，对所有最新情况了如指掌。

•**CEO**信任的智慧顾问。如果人力资源主管想将管理者的管理水平维持在一个高水平，CEO对此不给予充分支持的话，其他任何技能都将变得不重要，因此，CEO必须相信人力资源主管的思考和判断。

•感觉灵敏的人。当公司管理质量开始下滑，所有人对此毫无觉察，但感觉极其敏锐的人却能察觉出公司正在走下坡路。你需要这样一个人。

第六章　关注眼前的麻烦

这他妈的不是咱黑人的做派，如果你是真正的黑人，那就和我对着干。

——美国说唱歌手特立尼达·詹姆斯《所有美好的一切》

在Opsware举办的一次公司例会上，有人提出一个困扰他很久的问题。“公司里的脏话太多，这让大家很不舒服。”其他人立马帮腔道：“没错，这让我们的工作环境很不专业，该治理一下了。”虽然他们语焉不详，但我知道他们主要是针对我，因为我就是公司里的脏话大王，没准儿还是这个行当里的脏话大王。那段日子里，我忙得焦头烂额，说不了两句话就会往外蹦脏字。

有时我是故意的。给员工交代工作的时间就那么多，所以我必须在有限的交流时间内让自己的指令准确无误地传达出去。没有什么比隔三岔五甩几个脏字更管用的了。如果我对他们说“这不是重点”，其威慑力绝对没有“这他妈的根本就不是重点”强烈。一旦我开了这个头，其他人就会依样效仿。要是你希望自己的观点像阵风一样传遍公司，那么，冒几个脏字绝对奏效。（但是，如果你不希望自己的员工说起话来像一群二流子，那你就得检点自己的行为了。）很多时候，我都是情绪激动而在不经意间说了脏话。这不是一家好管理的公司，而我也因此患上了CEO综合征，症状就是情绪失控说脏话。

既然大家已经把这个问题拿到桌面上来说，那我就得认真对待了。那天晚上，我苦思冥想，得出了以下几个结论：

•在科技行业，有些人不介意脏话，而有些人却介意。

•如果明令禁止说脏话，那么习惯说脏话的人可能会觉得我们古板教条，进而辞职。

•如果允许说脏话，有些人会辞职。

•我有私心，难以公允决断，因为我本人就是最大的违规者。

一番深思熟虑之后，我意识到那些目前最优秀的科技公司，比如微软和英特尔，根本不把这种禁忌当回事。如果我们禁止说脏话，那无疑会让自己在这个行当里显得格格不入。当然，也不能因此纵容说脏话。要想招募到最出色的工程师，我们只能在那些对脏话最无所谓的高科技领域中寻找。摆在我们面前的路有两条，要么以顶尖人才为重，要么以一尘不染的企业文化为重。该怎么办？答案很简单。

我决定保持现状，但是我需要做一个声明。大家对此现象心怀不满并且当着我的面提了出来，那我就该给他们一个说法。这是个技术活，脏话可派不上用场。我绝对不想让脏话成为恐吓或者骚扰员工的武器，所以我得为脏话的用途做一个清晰的界定。在什么样的情境中才可以正当地说脏话？这让我煞费苦心。

当晚，我碰巧看了一部20世纪70年代的影片，名叫《恋童癖》，该片描写了一个猥亵儿童的罪犯被判入狱后的一段曲折经历。监狱里的人们奉行的道德准则是：猥亵儿童者必须死。片中有个年轻人，他被其他狱友戏称为“纸杯蛋糕”。

没想到，这部电影为我提供了灵感，让我找到了对策。

第二天，我在公司大会上发表了这样一段讲话：

> 我已经注意到，你们当中有很多人反感我们说脏话。作为头号违纪者，我已经开始反思我的个人行为乃至整个公司出现的这种现象。我发现只有两个选择：第一，禁止说脏话；第二，接纳脏话。折中做法很难行得通。我不可能给别人强加一个脏话的“最低控制线”。我曾经说过，要想让公司在竞争中立于不败之地，就必须引进全世界最优秀的人才。在科技领域，说话带脏字几乎是所有公司员工的通病。因此，禁止说脏话只会拒那些优秀人才于千里之外。所以说，我们允许它的存在，但这并不意味着你可以用污言秽语恐吓或者骚扰其他人，用脏话来干坏事。从这个角度来说，脏话和其他言语的意义是相同的。例如，“纸杯蛋糕”这个词，如果我对香农说：“你做的纸杯蛋糕味道不错”，那肯定没问题。但如果我对安东尼说：“嗨，纸杯蛋糕，你穿牛仔的样子棒极了”，那就不得当了。

自那天以后，我再也没听到有谁抱怨别人说脏话，也没有人因此而离职。有时候，企业领导者只需言简意赅地表明态度，不一定非得提出

具体的解决办法。一旦我明确表明脏话可以说——只要不是用于恐吓或骚扰——那就没人会再找麻烦，至少据我所知不会再有。推行这个条令的最终结果令人满意：舒适的工作环境，较低的人员流失率，消失的怨言。有时，CEO能执行的规定就是好规定。

一个公司在发展过程中会经历很多变化。如果你当初在建立企业文化和塑造企业精神方面煞费苦心，那么无论你是否想放慢发展的脚步，你都得记住，现在这个有着1 000名员工的大公司早已不是当年那个你带着10个人打天下的小作坊了。但这并不意味着人员增加到1 000、10 000，甚至10万时，你就玩不转了。关键在于与时代同步。管理好一家拥有一定规模的企业意味着你得承认它今非昔比，接受那些无法回避的变化，这样才能保证不把事情搞砸。本章将要为你介绍的，就是那些你不得不做出的改变。

如何最大限度地减少办公室政治？

在商界多年，我从未听说有人对办公室政治心怀好感，大多数人对此都是满腹怨气，就连那些公司老板们也不例外。既然大家都反感办公室政治，为什么它还是如影随形呢？

几乎所有的办公室政治都是由公司老板开的头。你可能会觉得委屈：“我讨厌政治，不爱耍手腕，但我的员工们却恰恰相反。这绝不是我的原因。”你错了。公司内部的办公室政治并不在于你本人是否爱耍政治手段。事实上，那些最缺乏政治头脑的老板往往会带出一支最善于钩心斗角的队伍。这些对政治不感兴趣的老板们常常在不经意间助长了公司内部激烈的政治斗争。

我所说的政治，是指员工在职场进阶的过程中，依靠手段，而非业绩和贡献为自己谋取空间。我们生活中的政治形态有很多种，但这种形式的政治确实让人头疼。

办公室政治是如何产生的？

公司CEO无意间对政治行为的鼓励抑或放任，往往办公室政治发端的源头。就拿给管理人员定薪酬为例。如果那些资深员工不时地找你加薪，示意你他们的所得远远低于应得，甚至暗示你他们手头还有别家公司伸出的颇具诱惑力的橄榄枝，你会怎么办？如果对方的要求合情合理，你也许会酌情考虑，然后给他加薪。这种做法听起来无可厚非，但其实你已经就此为办公室政治的蔓延埋下了祸根。

具体来说，你所奖励的并不是推动公司发展的行为。员工获得加薪是因为他提出了加薪的要求，并非因为他真的工作出色。这会产生什么样的危害？让我们来梳理一下：

1.公司里其他跃跃欲试的员工很快就会依样效仿。没有不透风的墙。无论是这一轮竞争者还是那个先吃螃蟹的人，加薪与否都将与工作表现无关。你花时间考虑的，不是对方的工作业绩，而是政治问题。如

果你对员工的驾驭能力较强，那就无须满足所有人计划外的加薪要求。最终，这些资深员工的加薪标准将演变为：先到先得。

2.仅仅因为对政治手腕不敏感，公司里那些默默无闻的员工将无缘这份计划外加薪。

3.你的员工从此次事件中总结出：会哭的孩子有奶吃，会耍手腕的员工有钱赚。准备好听他们的集体号哭吧。

下面，我们举个复杂点儿的例子。你的财务总监对你说他想当经理，最终目标是常务总经理，希望你指点一二。为了鼓励他的积极性，你可能会赞赏他的梦想，表达对他的信心，并建议他努力拓展自己的知识面。此外，你还告诉他，只有强有力的领导方式才能让手下人心服口服。一周后，另一个中层管理人员惊慌失措地找到你，说财务总监已经问过他是否有意为他工作了，并听说你已经有意提拔他当常务总经理。意外吗？好戏才刚刚开始。

如何将办公室政治的发生率降到最低？

将办公室政治的发生率降至最低可不是件容易的事。思想开明或者乐于鼓励下属的优秀领导并不一定能在这件事上发挥积极的作用。

管理资深员工和新员工是两码事，其间的差异就好比你在拳击场上打比赛，前者是职业拳击手，后者则是个外行。如果你只是和外行对打，你可以想怎么打就怎么打，对方不会把你怎么样。假如对方是职业拳击手，那你就要费点儿心思了。多年的专业训练足以使他们捕捉到对手在技术上细微的漏洞，使你在瞬间失去平衡，对手需要的恰恰就是这转瞬即逝的战机。

同样，如果你面对的是职场新手，当他们咨询你有关职业发展的问题时，你可以实事求是地表明态度，然后轻松脱身。但是，如果对方是一个野心勃勃的职场老将，那结果就不容乐观了。所以，要想不被办公室政治弄得手忙脚乱，你就有必要修正自己的策略。

应对策略

我在担任CEO的过程中，总结出了两条关键策略，它们在预防办公室政治方面发挥了极大的作用。

1.选拔员工时要衡量对方的野心有多大。前文涉及的人都有野心，但不一定每个人都是天生的权谋家。如果你想把自己的公司变成美国参议院的缩影，最保险的途径就是去选拔那些野心勃勃的人。安迪·格鲁夫认为，那种以公司的发展为依托，实现个人发展的野心才是恰如其分的，个人的成就仅仅是以公司成就为前提而形成的伴生物。相反，只关注个人成功而将公司利益置之不顾的人拥有的只是不当的野心。

2.建立严格的流程来防范潜在的办公室政治，并认真执行。易招致是非的领域包括：

•业绩评估和业绩奖励

•机构设置和职权划分

•员工提拔

我们来逐一分析这几个领域，看看如何建立并实施一套行之有效的规范，来杜绝公司员工因争权夺利而引发的不良现象。

业绩评估与业绩奖励。在这个问题上，很多公司的老板往往都不能及时落实。他们并非不进行绩效管理和薪酬核定，只是常常临时起意，结果给日后公司内的权谋之战留下可乘之机。通过开展严谨规范的绩效管理和薪酬核定，可以确保在员工收入和公司赢利之间达到尽可能高的一致性。这一点尤其适用于管理人员的薪酬核定，因为这同样有利于减少办公室政治。在前文提到的事例中，如果公司的CEO实行了严格的绩效管理和薪酬核定，那他就可以拒绝对方的加薪请求，告诉他必须得按照统一的标准来执行。最好是由董事会集体讨论管理人员薪金的发放，以确保管理的有效性，杜绝例外情况的发生。

机构设置和职权划分。假如你的手下都是些野心勃勃的家伙，他们就会不时地想扩展自己的势力范围。比如，前面提到的觊觎常务总经理位子的财务总监。有时，市场部的总监想涉足销售部的业务，或者技术部的负责人还想兼管一下产品部，这样的情况不一而足。如果有下属向你提出了类似的要求，切记要措辞严谨，因为你说的每一个字都可能

成为权力角逐中的砝码。一般情况下，最好不加评说。最多就是问问“为什么”，但千万别对对方提出的理由做出任何反馈。一旦你流露出了自己的观点，那就会一传十，十传百，流言满天飞，各种不利于公司发展的言论都将随之而来。而你，就是那个始作俑者。你需要做的，是定期考量公司的机构设置，搜集所需的信息，在下属还没发现任何预兆时就做出决策。决策既出，立即执行，不给小道消息和流言蜚语留一丁点儿机会。

员工提拔。在提拔某个员工时，他的同事们必会揣摩他受重用的原因，究竟是业绩骄人呢，还是手腕高明？如果答案是后者，那他们的反应不外乎以下三种：

1）恼怒，觉得自己不受重视。

2）明目张胆地和被提拔者对着干，暗中使坏。

3）效仿对方的手腕，实现自己的目的。

很明显，你不希望这样的情况发生在你的公司。因此，你务必要创建一套正式、公开且合理的提拔体制。这套体制在衡量你身边的管理人员时应有所区别。（普通员工的升迁由其所在部门的主管推荐，而部门主管的职务变动则要由董事会决定。）这样做有双重目的。其一，公司将升职与业绩挂钩，这至少会让员工们干劲儿十足；其二，这样的选拔过程可以为你手下的管理团队提供必要的信息，好让他们了解你的决策意图。

当心道听途说。当你的公司规模日渐壮大，你手下主管相互间的怨气就会逐渐升级。有时，这种怨气火药味儿十足。所以，你要特别注意你倾听抱怨时的方式，并对潜伏在抱怨背后的信息细加甄别。如果你只听不表态，不为被投诉者说几句公道话，那别人就会以为这是无声的支持。如果别人以为你认同他的观点，即某个主管能力欠佳，那么风声就会传遍全公司。最后，没人再听这个被投诉者的号令，他的管理很快就会陷入僵局。

你通常会听到两种典型的投诉内容：

1）投诉某主管的所作所为；

2）投诉某主管的个人能力和工作表现。

通常情况下，解决第一种投诉的最佳方法就是把投诉人和被投诉人请到一起，让他们互相挑毛病。一般说来，只要你能让他们双方坐下来谈，就能够化解矛盾，调整各自的行为方式，使他们的相互关系得以改善（如果两人的关系的确已经很糟糕）。不要在其中任意一人缺席的情况下试图解决这类矛盾，因为这样做只会助长主管们相互间的倾轧和猜忌。

与之相比，第二种类型的投诉不太常见，却更为复杂。如果你的某个主管胆敢在你面前指责别人的能力，那极有可能说明他或对方存在着很严重的问题。对于这样的投诉，你的反应不外乎两种：第一，意料之中，这件事你已经有所耳闻；第二，大吃一惊，对方公布了爆炸性的消息。

如果是前者，那你就该担心了。看来事态的发展早已超出了你的预期。无论你出于什么原因一再庇护这个刚愎自用的主管，现在看来，公司上下已经对他忍无可忍了。所以你必须快刀斩乱麻，也就是说，解雇他。多年的管理经验告诉我，主管可以通过努力提高他的业务能力和工作表现，可一旦失去人心，那就回天乏力了。

相反，如果投诉者提供的情况你闻所未闻，那就应该立即停止谈话，明确向他表示你不认同他的看法。你不能在重新评估某人的工作表现之前就轻易否定他，也不该让这样的投诉演变为满足一己私欲的揣测。结束谈话后，你务必对被投诉者的工作即刻进行考量。如果对方表现出众，那你就得弄清楚投诉者的动机并加以解决，绝不要让事态向纵深发展。如果对方表现确实不尽如人意，你可以再回过头找投诉者了解更多内情，如果情况确实很糟糕，你可以将被投诉者辞退。

作为公司的一把手，你必须考虑到自己的一言一行在全公司可能引发的后续效应。尽管开明机警的行动派领导形象确实能让你自我感觉良好，但切忌因此而助长公司里的某些不良风气。

适度的野心

在组建管理团队时，大多数新创业的公司都倾向于把“智商”作为选拔人才的主要标准。然而，一支智商出众但野心过盛的团队却不会对公司发展做出积极的贡献。前文中已说过，招聘人员时，一定要留意对方的野心指数是否合宜。在过去几年里，人们对我的这一观点各执一词。

从宏观的角度来看，只有当资深主管们把集体成就放在个人成就之上，从全局角度而非个人角度来考虑问题时，这个公司才有可能实现利益最大化。没有哪个老板制定的员工奖励机制是无懈可击的，而且，诸如升职和职权归属之类的激励措施也不属于奖金发放和其他久经检验的管理工具的范畴。在以公平、公正为基础的奖赏体系中，公司利益的最大化就意味着个人利益的最大化。就像我在Opsware的销售主管马克·克兰尼所说的：零的1%还是零。

主管的野心指数应保持在适当的范围内，这一点相当重要，因为这是维系员工工作积极性的一个重要前提。如果一个主管对于个人前程的关注超过了对公司业绩的关心，那他手下的员工一定会想：我干吗要加班加点地为这家伙卖命？最能激发员工积极性的做法莫过于让他们怀揣使命感去工作，让他们相信这份崇高的使命值得他们把个人抱负暂放一边。所以说，能将理想抱负控制在合理范围内的主管比那些野心勃勃的家伙更有价值。为方便大家详细了解野心过大的危害，我强烈建议大家读一读苏斯博士所著的管理学经典——《乌龟大王亚特尔》。

鉴别适度的野心

与识别其他复杂的个性特质一样，我们很难在面试中鉴定一个人的野心指数高低。尽管如此，我们还是希望以下经验能对大家有所帮助。

一般来说，每个人都有自己独一无二的看问题的视角。在面试候选者时，你可以留意他们在这方面的一些微小差别，看看他们在考虑问题时究竟是以“我”为出发点，还是以“团队”为出发点。

以“我”为出发点的人往往会这样描述刚刚离职的上一家公司：“在我的上一家公司，我玩儿的是电子商务。我觉得那份工作丰富了我的阅历。”请注意，用“我的”来指涉公司恐怕会让公司的其他成员直呼“不”，甚至还会惹恼他们。而且，野心适度的人不会用“玩儿”这个字眼来描述他与团队其他成员共同取得的成绩。另外，以“我”为出发点的人会觉得用“丰富了我的阅历”这样的字眼再自然不过，而以“团队”为出发点的人则会觉得这样的表述很不地道，因为这无疑传递出一个信息：这个人心里只有个人目标，缺乏团队意识。

相反，以“团队”为出发点来考虑问题的人说话时很少使用“我”，哪怕是在谈论其个人成就。在面试中，他们总会把功劳推到从前的合作伙伴身上。相对于工作待遇和职业发展，他们更关心这家公司的实力。如被问及为何离开上一家公司，他们往往会把责任归咎于自身，检讨自己判断力不佳而做出的错误决策。

我在招聘Opsware全球销售主管一职时，就是使用以上方法鉴别出了最佳人选。由于这个岗位涉及销售，所以候选人是否有全局意识、是否能将公司利益置于个人利益之上就成为我考量他们的一条重要标准。其原因有很多：

•销售工作的奖励力度大，如果没有得力的领导者，各方关系将很难得到平衡。

•销售部门是一个企业面向外界的窗口，如果这支队伍以个人利益为中心，公司将后患无穷。

•在高科技企业，销售部是弄虚作假的源头，因为销售主管极易为了实现局部业绩最优化而说出不实之词。

整个面试过程中，我们接待了许多自以为是的应聘者。他们介绍了自己拿下大单业务、实现宏伟目标、为公司创造辉煌业绩的光荣历史。无一例外的是，这些人夸耀自己的丰功伟绩时滔滔不绝，但在细数这些业绩背后的细枝末节时却吞吞吐吐。在之后的资格审查中，我们从当年与他共事过的人那里听到的是全然不同的版本。

而当马克·克兰尼坐在我面前时，我却很难听到他谈论自己的光荣历史。说实话，其他面试官觉得克兰尼有些自高自大，在回答某些问题时的那种生硬态度甚至还让他们相当恼火。其中有一人不满地说：“本，听

咱们在耐克公司的联络员说，是这家伙让耐克公司的产品销量从100万增加到500万，可他本人却只字不提。”的确，在面试中，他只愿意回顾过去公司的业绩，不厌其烦地描述他所在的团队如何在竞争中找出自己的软肋，以及他如何与另一位主管联手来推广产品。此外，他还聊起自己如何与耐克公司的CEO协同改进销售人员的培训和管理方式。

此前，克兰尼已经从我们头号竞争对手的销售代表那里了解到了他们的业务范围。所以，当我们的谈话内容转向Opsware时，克兰尼不留情面地质问我如何与对方竞争，如何进军我们未曾涉足的领域。他希望了解团队中每个成员的优势和弱点，也想知道我们的下一步发展规划是什么。直至谈话接近尾声，我们才说起了薪酬和职位等具体事宜，他期望能按劳取酬，而不是靠玩弄权术获得利益。很显然，克兰尼关注的是团队这个整体。

克兰尼在Opsware担任销售主管期间，公司产品的销量增加了10多倍，市场资本额增加了20倍。更重要的是，销售部门的顾客主动流失率相当低，因为他们一直都能得到最公平、最诚信的服务。我们的法律事务部和财务部的人常说，克兰尼就像公司的坚实铠甲，保护着大家一路向前。

小结

个别员工私心重也许没什么太大危害，但如果你把公司的重要部门交给那些野心家来打理，公司就会危机重重。

头衔与升迁

在与新公司打交道时，我发现对方员工往往都是些无冕之王。这也合情合理，毕竟他们都是初来乍到打江山的，没必要而且也不可能给每个人划分明确的岗位职责，因为他们什么都做一点。这个阶段不存在政治斗争，也没有人觊觎皇权王位。这种状态实在很美好。那么，为什么所有的公司最终都会给不同的人分封不同的头衔？怎样分配这些头衔才算正确？

头衔为什么重要？

促使公司分封不同头衔的两个重要原因是：

1.满足员工的需要。你打算把毕生心血投入自己的公司，但有些员工可能还会另谋高就。假如你的销售主管去别处求职，他肯定不想说，自己尽管带领着一支遍及全球数百人的销售团队，却依然是个“伙计”。

2.达到识别身份的目的。人们需要知道“谁”是“谁”。随着公司规模的壮大，员工们不一定能认得每一位同事。更重要的是，他们不知道别人的分工情况，不清楚该与谁合作才能完成任务。职务头衔就好比速记符号，可以准确地描述公司里每个人的角色定位。此外，客户与商业合作伙伴也能通过这些符号来决定如何以最佳的方式与你的公司合作。

而且，职务头衔也是一个标杆，可以使员工就自己的价值和报酬与其他同事展开比较。假如一位初级工程师认为其编程能力远在高级工程师之上，那就说明给他安排的岗位与支付的薪水都偏低。鉴于头衔可被用于估算相对价值，因此在分配头衔时要慎之又慎。

危险：“彼得定律”与“坏榜样法则”

概念不难理解，那为什么还有那么多家公司最终会在人事任用上出问题？如果你在企业工作过，没准儿也曾经对某个青云直上的家伙满心

不服："他凭什么做到这个职位，要是我，连个饮料摊都不放心交给他。"

这都是"彼得定律"在施威。劳伦斯·J·彼得博士和雷蒙德·赫尔在1969年出版的同名书籍中首次使用了这个术语，意即在一个集团中，员工只要表现出众，就能获得提拔，直至被提拔到一个他不能胜任的岗位（即他们的不称职级别），自此无法再获得提升。安迪·格鲁夫在其管理学经典《格鲁夫给经理人的第一课》中指出，"彼得定律"不可规避，因为我们无从预知某个人的能力会在权利阶梯的哪一层止步。

另一个原因是，"坏榜样法则"。依据该法则，一个团队内部无论哪个层面出现了滥竽充数的人，他们都会像蛀虫一样影响其他成员，最终使得能力出众的人也渐趋平庸。

这条法则的原理就是：员工会拿他们上级中能力最差的那个人做参照物。举个例子，如果贾斯珀是几个副总裁中最平庸的一个，那么所有的部门主管都会以他为标准，提出升职的要求。

和应对"彼得定律"一样，你的最佳对策就是减轻"坏榜样法则"的影响，这对于保证公司员工的整体素质至关重要。

升职标准

制定科学严谨的升职标准是降低"彼得定律"与"坏榜样法则"不良影响的最佳手段。在这个问题上，我们可以借鉴一下柔道运动选拔高手时的竞赛标准。一名柔道选手要想升入高级别段位，必须要击败这个级别上的某一个选手（例如从褐带段级上升到黑带段级）。这可以确保新晋的黑带选手至少不比现任黑带选手中实力最差的那个人弱。

让人苦恼的是，公司可不是竞技场，没法进行一对一的单挑。那么，怎样才能保证人才选拔的准确性呢？

第一，对各级别岗位的职责范围和能力标准做出简明扼要的界定。避免使用空泛的字眼，比如"必须胜任管理工作"或者"必须有出众的管理才能"等。实际上，最好的评价标准往往相当具体，甚至是有一说一，例如"招聘专员需具备明星气质，要不亚于珍妮·罗杰思。"

第二，制定所有岗位的正式升职标准。其核心准则就是，要通过跨部门考核来决定是否提拔某个员工。如果你任由某个部门经理单方面发出提拔指令，那很有可能造成人力资源部有5个副经理而技术部只有一个副经理的混乱局面。组建评审委员会可以有效地在各部门之间达成平衡。委员会定期审核公司内部所有重要岗位的人事安排。经理想要提拔某个下属时，必须要在评审会上提出来，并说明其推荐理由。评审委员会评定该人员是否达到岗位标准，并将他与其他同级员工做比较，最终决定是否提拔。除保障公平和品质外，这个过程还能让你的管理团队更好地了解被评议人在工作上的表现。

安德森VS扎克伯格：头衔多大才合适？

公司里除你之外最大的领导者是谁？是副总裁，还是各位董事？是首席营销主管、首席财务主管、首席人事主管，还是首席小吃主管？关于这个问题，马克·安德森和马克·扎克伯格提出了两种不同的观点。

安德森认为，员工为公司效力总是希望获得相应的回报，譬如薪水、奖金、股份、权利以及头衔等。这其中，头衔的成本最低，因此可以尽可能定高些，CEO之下是首席主管，然后是高级副总裁。只要他们喜欢，那就给他们相应的职位。另外，在与其他公司比拼实力争取新人时，头衔可以让你更具吸引力。

相反，扎克伯格在管理Facebook公司时，有意识地让各职务级别低于行业内的一般标准。其他公司的高级副总裁在这里只能被降格称作主任或者经理。这是为什么呢？第一，在每个新人入职时，扎克伯格都要给他们重新定头衔，以避免他们的头衔和职位高过那些表现优异的老员工。这样做有助于鼓舞士气，维系公正。第二，这可以使Facebook的各位经理了解并认可这套职务评定体系，为他们本人的升职和加薪发挥更好的作用。

此外，扎克伯格还希望通过降低头衔来传递一些信息，让大家知道哪些人对公司做出了重大贡献。对于一个高速发展的公司而言，清晰的机构划分极为重要。如果公司里有50个副总裁和10个首席官，那么，公司的发展将无从谈起。

他还指出，管理人员的头衔往往比同级别技术人员的头衔更唬人。尽管这样的头衔有利于管理人员开展对外业务，但他依然希望公司的核心竞争力来自产品研发部门。因此，这也是他降低管理人员头衔标准的重要因素。

那么，在引进人才这一环节，Facebook是否因此而错失良机呢？当然。但他们认为，出于这个原因而放弃Facebook的人也不是他们真正需要的人才。实际上，无论是招聘过程还是管理过程，Facebook都制定了详细的条例来保障人员的自主选择权，觉得合适就加入，觉得不合适就放弃。

究竟哪一种做法更有道理呢？安德森的，还是扎克伯格的？不一定。Facebook实力雄厚，在招募人才方面具有充分的优势，所以不必依靠头衔来吸引别人的眼球。而有些公司不一定有如此强大的号召力，那就不妨借助一下花哨的头衔来扩大吸引力。无论是哪种情况，作为掌门人的你始终要保证公司内部严格的职务界定标准和提拔标准。

小结

你可能会认为，花费这么多笔墨来谈论升职和头衔有些过于形式主义。如果这样想，你就错了。没有一套缜密、严格的人员任用标准和升职体系，员工会陷入因不公而引发的无穷无尽的矛盾之中。只要你预防得当，大家就不会再纠缠于头衔的高低，只会一心争当明星员工。

当天才员工变成超级浑蛋

在这个行业，员工必须得有一个足够聪明的大脑。因为我们的工作难度系数大，复杂指数高，而且竞争对手旗下全都是聪明人。然而，只有聪明还远远不够。出色的员工同样还要能吃得了苦，担得住事，并且善于和团队成员和睦共处。

这是我在担任CEO期间历尽艰辛获得的一份感悟。当年，我的目标就是营造这样一个工作环境，以使背景不同、性格迥异、工作方式千差万别的各类优秀人才汇聚一方，共同创造辉煌的业绩。我的想法没错，这就是我的工作。和那些没有纳贤于八方的公司比起来，能将形形色色的顶尖人才招揽在自己门下是一种极大的优势，有助于你吸引和留住更多的能人志士。但是，对人才的依赖要适可而止，不要重蹈我的覆辙。

接下来，我要讲三个关于“天才员工变成超级浑蛋”的故事。

事例一：异类

任何一家大公司都会制定一些没什么用的政策、计划，或是进行一些毫无意义的工作，提拔一些毫不称职的员工。只要是大型机构，那就难求十全十美。因此，公司需要选拔大量头脑灵活且责任心强的员工来发现机构运作中的漏洞，并协助解决这些漏洞。

然而，有些头脑灵活的员工不但帮不了公司，反而会给公司制造更多的麻烦。出现问题时，他们不是立即找出其中亟待修复的漏洞加以解决，而是拼命挑毛病，以凸显自己的高明。具体来说，他会质疑公司的前景，贬低公司的领导者，以此来衬托自己。有这种习惯的员工越聪明，产生的破坏力就越强。也就是说，聪明人产生的危害性会达到最高点，因为人们对聪明人往往坚信不疑。

这些聪明人究竟为什么要贬低自己供职的公司呢？原因有很多，譬如以下这几条：

1.为寻求关注。由于没有机会和主管打交道，因此发牢骚是他获得关注的唯一途径。

2.天生叛逆。他骨子里就桀骜不驯，不叛逆就不舒服。这是一种比较隐秘的人格特征。这种人往往更适合当领导，而不是普通员工。

3.思想不成熟，无法理解公司经营者在管理中不可能知道每一个微小细节这个事实，因此会在出现问题时小题大做。

通常情况下，我们很难让这样的员工扭转态度。一旦他公开表明态度，来自各方的压力便会让他孤掌难鸣。假如他在50个好友面前说了“CEO是个蠢货”这样的话，那下一次他再这样说时就没几个人相信他了。多数人都不愿意让自己的信誉受影响。

事例二：怪人

有些人才高八斗，却一点儿都靠不住。在Opsware公司，我们曾经聘用过一个天才级员工，名叫罗杰（化名）。说他是天才一点儿都不过分。当时，他在技术部工作，一般的新员工至少要花三个月的时间才能渐入状态开展工作，而罗杰只用了两天。到了第三天，我们给他分派了一项预计一个月才能完成的任务。三天后，他给我们提交了一份几乎完美无缺的报告。准确地说，他用了72个小时：不眠不休连轴转的七十二小时，别的什么都不做，只有编程。在前几个月里，他是公司里表现最突出的员工，所以我们很快就给他升了职。

接下来，他就变了。随意旷工，刚开始是几天，后来变为几周，连个电话都不打。等到他终于露一面，便会听到他痛心疾首的道歉，可事后依然如故。他的工作质量也大不如前，人变得懒懒散散，工作时心神不定。我当时很纳闷，这么优秀的一个人怎么变成了这样。由于他在团队中发挥不了任何作用，主管想辞退他，但是我没同意。我认为他的天分依然在，只是需要我们把它发掘出来而已。但是我错了。后来我才知道，罗杰患有躁郁症，但拒绝服用治疗药物，而且，他还吸毒。我们最后不得不开除他。但时至今日，一想到他，我还是会惋惜不已。

不一定只有躁郁症患者才会做出古怪的行为，但古怪行为背后一定有其深刻的根源。有些人是因为染上了毒瘾而走向毁灭，也有些人是因

为在别家公司赚外快而一心多用。一个公司是由集体的力量造就的，员工如果不能成为这个集体中值得信赖的力量，那么无论他的个人能力有多强，对于公司来说都是没有价值的。

事例三：浑蛋

这种类型的员工在任何部门都有可能出现，可一旦出现在管理层，其危害力将达到最大。大部分部门主管多多少少都会犯点儿浑，个别时候的满嘴脏话还能起到敲山震虎的作用。但我要说的是另外一种浑。

当一个人一而再、再而三地犯浑时，其后果是令人震惊的。一家公司在成长壮大的过程中，最大的挑战就是沟通。让成百上千人同时为一个目标而众志成城绝不是件容易的事。如果你的主管中有一个浑蛋，这个目标就完全不可能实现。有些人与别人交流时总是气势汹汹，致使别人在他面前根本就没法开口。当有人指出营销部存在的问题时，营销主管都跳出来恶语相向，那交流还怎么进行？久而久之，人们只要见到这家伙在场，就不会讨论任何工作。渐渐地，主管间的沟通不畅会慢慢瓦解整个公司。请注意，这种情况只发生在那些智商出众的浑蛋身上。若不是才智超群，别人也不会把他的攻击放在心上了。恶狗咬人咬得才狠。如果你跟前有这样的恶狗，你就必须早做了断。

区别对待

曾经有人问著名的足球教练约翰·麦登，是否会接纳像特雷尔·欧文斯这样的队员。欧文斯是顶尖的足球运动员，但同时也是个大浑蛋。麦登回答道：“当你的车上拉着全队成员，因为他的迟迟不到有可能错过比赛时，你当然不能再继续等下去，班车得准点开。然而，有时候你需要用专车接送他一个人，因为他是最棒的。”

菲尔·杰克逊是NBA冠军队的教练，也曾被问到对他手下鼎鼎有名的怪才丹尼斯·罗德曼的评价。“既然丹尼斯·罗德曼可以在训练中缺席，那是否意味着迈克尔·乔丹和斯科蒂·皮蓬这样的球星也可以不参加训练？”杰克逊回答道：“当然不是。这个队里只能有一个丹尼斯·罗德曼，

事实上，即便是全世界也找不出几个像他这样的人。如果对每个人都网开一面，那就乱套了。”

在你的身边，可能也有符合以上情况的员工，他们能为公司做出贡献，却是不安定因素。你可以尝试私底下将他带来的负面效应降到最低，使他不至于殃及你的企业。

该不该招资深人士？

新起步的公司运转良好，业绩蒸蒸日上，你却听到董事会有人在危言耸听：“应该让老将出马，让一些真正有实战经验的管理人员来帮助公司上一个台阶。”真是这样吗？是时候这样做吗？如果是，那你应该从何入手？请来了他们，你该如何领导？如何衡量他们工作的质量？

你的第一个疑问是，“我为什么要依靠他们？他们的独特品位和老谋深算是否会破坏公司的风气？”在某种程度上，他们会。正因如此，你才需要认真考虑这个提议。但是，能否在适当的时候引入经验丰富的人，往往是决定公司成败的关键。

让我们回过头来看第一个问题，为什么要任用这些资深人士？答案很简单：时间。创办技术型公司，意味着你自此开始了一段和时间赛跑的艰难旅程，这段旅程将持续至你生命的最后一刻。没有哪一家刚刚创业的技术型公司能摆脱产品“保质期”这个魔咒。再伟大的想法过了期就会一文不值。如果扎克伯格上一周才入行，那他的Facebook会何去何从？我们在公司成立一年零三个月时推出了“网景”浏览器，假如晚推出6个月，那我们就会因姗姗来迟而不得不和其他37家公司同分一杯羹。就算没有别的公司先于你抢占市场，如果五六年之后公司还是毫无起色，那无论你有多少雄才伟略，员工们也会失去信心。任用那些曾有过相关创业经验的人可以加速成功的进程。

但是CEO们，千万别大意。聘请资深人士加盟新创业的公司，有点儿像运动员为提高比赛成绩服用兴奋剂。如果使用得当，你有可能刷新纪录；如果使用不当，你就会一败涂地。

要想取得好的结果，你在招聘细则中就不要使用抽象空洞的字眼，比如“成熟的管理”，或是“真正的公司”。这种缺乏力量感的措辞不会起任何作用。恰当的表述可以是，“在某一领域能提供知识引领和经验支持”。

比如说，作为技术型公司的创办者，你可能在如何构建全球销售网络、创立所向披靡的品牌或是在寻找商机获取重要项目等方面不够精通，那么一位世界一流的资深人士的助阵将会大大提高你的公司在这些

领域的办事效率。

究竟是从外围选拔人才还是从内部提拔人才？在做这个决定时，你可以先明确一点：对这个岗位来说，你认为究竟是外围经验重要还是内部经验重要。举例来说，技术部经理更需要了解编码基础和技术团队的综合情况，而不是如何管理该部门。因此，作为CEO的你最好从公司内部选拔人才，而不必考虑从外围引进。

但是在涉及销售主管这样的岗位时，就得反过来了。要想使产品走向全世界，销售主管就必须了解目标客户的想法和需求，知道他们的文化取向，清楚销售人员聘用的标准和尺度，从而实现销售业绩的最大化。只了解本公司的产品和文化是远远不够的。这就是为什么你从内部选拔的技术部主管可以干得很出色，而同样是内部选拔的销售部主管，工作起来却力不从心。问问你自己，“这个岗位究竟更看重外部经验还是内部经验？”这会有助于你在业界老手和公司新人之间做出抉择。

加盟之后

邀请资深人士加盟并不是一件轻而易举的事，我在第五章中曾经谈到这个问题，在此不再赘述。

另一个难题是，这些资深人士加盟之后，你该如何领导他们。一般说来，会出现以下几个麻烦：

•他们会沿用过去那套办事方式。这些人会将以前的工作习惯、交流方式和价值标准带入公司，但它们却很难与你的公司文化达成和谐。

•他们清楚如何驾驭制度。这些资深人士都来自大机构，深谙生存之道。但这种态度在你的公司会显得像在玩儿权术。

•你对工作情况的了解程度不如他们。事实上，你聘请这些人正是因为你在这个方面技不如人。所以，你怎么能就工作问题挑他们的毛病呢？

为了防止这几种情况发生，你应该审慎思考，拿出适当的应对策略来防患于未然。

首先，要求他们顺应公司的企业文化。他们来自不同的公司，拥有不同的企业文化，而且有些企业文化的确比你公司的更胜一筹。但要记住，现在他们是在你的公司就职，那就必须接受你这里的文化，适应你这里的办事风格。在这个问题上，不要因为对方资格老而轻易让步。坚持你的原则，推行你的企业文化。假如你希望能将一些新鲜元素融入进来，那也无妨，但一定要明确立场，不要左右摇摆。另外，你要避免他们为争权夺利而使诡计，一旦发现，绝不姑息。

其次，制定一个清晰明确的高标准工作要求，这也许是最关键的一点。要想拥有一家世界一流的公司，你要先确保自己的员工出类拔萃——不管是新人，还是老将。不能只满足于对方比你更胜任这份工作，因为你聘用他们就是为了让他们做你不擅长的事。

所以，不要因为你在某项业务上缺乏经验就降低对他们的工作要求。我曾见到过不少年纪轻轻的CEO，他们会因为在公司创立时媒体发布的几个正面报道而喜出望外，认为自己公司的营销和公关能力相当了得。这个标准太低了。随便哪个人都能找个记者为一家粉墨登场的新公司写点溢美之词装点门面。只有那些世界一流的公关人员才知道如何打理有瑕疵的公司。他们善于化腐朽为神奇，能变废为宝。这离不开他们精心创建的合作关系、过硬的专业知识，以及坚定的信心。

为确保高标准，你可以在选拔人员时面试那些已经在某个领域小有名气的应聘者，听听他们是怎么要求自己的，然后加以借鉴。一旦定下一个可能实现的高标准，就要要求主管们按这个标准做，而不必操心他们如何达到这个标准。至于如何创出一个响当当的品牌，如何拿下一单举足轻重的业务，如何实现一个不可思议的销售目标——这都不是你的工作，而是他们的，你出钱聘请他们就是为了让他们帮助你完成这些任务。

最后一条，他们不仅要完成任务，还要善于与人合作，成为团队的一分子。比尔·坎贝尔提出了一套极佳的四分检验法，这种方法可从4个方面科学合理地衡量主管们是否出色地完成了工作。

1.参照标准检验结果。一旦设定了高标准，你只需参照标准来检验主管们的工作成效。

2.管理能力。即便该主管出色地完成了岗位目标，他也未必能带出

一支实力雄厚的富有凝聚力的团队。所以，就算他能完成任务，对其管理能力的考查也必不可少。

3.创新能力。主管们极有可能为实现眼前目标而放弃长远打算。例如，为了能漂漂亮亮地按时完成任务，技术经理可能会勉强推出一套卖点十足的软件，但这套软件却不支持更新。所以，你必须要像肉制品加工厂的老板一样，深入一线，亲自看看产品的制作过程。

4.合作能力。合作也许是形势所需，而非心甘情愿。但是作为主管，你必须要善于沟通，能有效地与其他人协调。因此，也要从这个层面对他们进行评估。

嗨，老兄，你出卖了自己

初次雇用一个身经百战的资深员工会让你觉得好像把自己给卖了。要是你疏忽大意，那最后很可能连全部家当都得拱手奉上。但是，要想为一穷二白的公司添砖加瓦，你必须承担这个风险，而且必须在分秒必争的市场竞争中取得胜利。资深人士出类拔萃的才干、广博深厚的知识、久经沙场的阅历都是你需要的，即便你为此不得不应付他们带给你的种种难题。

“一对一”沟通

在我初次提出“一对一”式的沟通方法之后，大家的反应相当强烈。约有一半的回复者对此横加批判，认为“一对一”这种方法毫无效果。另外一半人则很想知道如何有效地采用“一对一”方法。在我看来，这两类人的观点就像是硬币的两面。

对CEO而言，首要的管理责任莫过于为公司搭建信息交流网络。这个网络可以涵盖组织设计、会议、流程、电子邮件、意见箱，甚至是与员工或经理之间的“一对一”的会面。缺少了这样的网络，信息和观点就会传输不畅，导致公司运营受阻。尽管这个网络中完全可以不包括“一对一”式的会面，但在多数情况下，这种形式有助于让信息和观点自下而上地传递至高层，所以你不该把它排除在外。

一般说来，那些不喜欢“一对一”的人往往被这种方法伤得不轻。要想让这种交流形式真正发挥作用，一定要明白一点：这是以员工为中心的会谈，不是以上司为中心。它不拘于形式，目的是解决迫在眉睫的问题、交流精彩绝伦的想法，或者倾诉郁结已久的焦虑。这些话题往往不适合通过工作报告、电子邮件或是其他非私人化的途径开展。

如果你是员工，心中已有一个创意雏形，只是你还不太确定其是否有价值，你该以什么形式获得上司的反馈意见而又不至于显得太唐突？假如你在职业发展道路上遭遇难以与之合作的绊脚石，你对他恨之入骨但又必须得保持理智，你会怎样发泄？假如你热爱这份工作但个人生活每况愈下，你又会如何寻求帮助？写工作报告，发电子邮件，给意见箱留言，还是做瑜伽？在这种时候，最合适的解决途径莫过于“一对一”式的会谈。

假如上司喜欢条理井然的工作安排，那就让员工决定会面的时间。最好让他们把时间提前告知你，以便给他们留出回旋的余地，可以在问题不太迫切的情况下取消会见。这样做还能让员工明确感受到这是以他为中心的会面，一切都由他决定。会谈时，上司要少说多听。现在，好多公司的“一对一”会谈往往是上司说得多，听得少，刚好颠倒了。

上司不负责安排会晤时间和发表长篇大论，但是有必要引导员工表

达他的核心观点。这一点在面对那些性格内向的员工时显得尤为重要。如果你是个理工科出身的主管，那就需要在给员工做思想工作时掌握一些对话技巧了。

以下是我认为在“一对一”会谈中有助于引导对方表达想法的一些话题：

•如果我们还有进步的空间，那你认为该从哪方面着手？

•你所在部门的最大问题是什么？为什么？

•在这里的工作中，哪一点令你感到不愉快？

•公司里谁最优秀？你最佩服谁？

•假如你是我，你会做何调整？

•你这个产品的哪个方面不尽如人意？

•你觉得我们错失的最大机遇是什么？

•哪些是我们该做而没有做的？

•你对这里的工作满意吗？

很多精彩的观点、棘手的状况，以及员工生活中迫在眉睫的问题，都会通过“一对一”这种交流形式传达到能够解决它们的人那里，这是它存在的最大价值。“一对一”交流方式历经时间考验，屡试不爽，但如果你还有更好的办法，但用无妨。

打造企业文化

要问什么是企业文化，企业文化的意义是什么，10个CEO会给出10种不同的答案。他们会说，企业文化就是如何设计公司，如何剔除你不需要的员工，它是一种价值观，必须有趣，强调团结的力量，是帮你寻觅到志同道合的人才的好帮手，有人甚至认为，它是一种对某种东西的狂热信仰。

那么，企业文化究竟是什么？它重要吗？如果重要，那你该花多少精力在它身上？

让我们先来讨论第二个问题及其重要性。对新创业的科技公司而言，当务之急是研发产品。这个产品的功能至少要比现有市场上的同类产品强10倍。如果只是略胜一筹，那就不足以吸引大批的用户立即使用你的产品。在此基础之上，抓紧时间抢占市场。你的公司能研制出功能强大的新产品，别的公司也可以。因此，你得抢在别人前头占有市场。说实话，很少有哪家公司的新产品能做到独占鳌头，所以，赶在竞争对手前面占有新的市场份额就成为关键。

如果你既没有过硬的产品，又没能抢占市场，你就不应将其完全归咎于企业文化。全世界有着一流企业文化但最终以失败而告终的公司有很多，这说明仅凭文化成就不了企业。

既然如此，为什么还要苦心营造企业文化呢？原因有三：

1.它的存在有助于你实现上述两个目标。

2.在公司的发展进程中，它能帮你弘扬公司的核心价值观，使你的公司成为更理想的工作场所，成为更有前景的企业。

3.最后一条，也许是最重要的一条，凭借充满人文关怀的企业文化，你和你的下属会心甘情愿地为公司的发展奉献自己的心血与汗水。

打造企业文化

我所谓的企业文化，并不是指企业的价值标准或者员工的满意度这类重大话题。准确地说，我这里要讨论的企业文化是关于如何设计一种工作方式，使企业实现以下目标：

•让你的公司独树一帜。

•保证重要的生产标准得以贯彻，如“让顾客满意”或者“让产品出众”。

•帮助你挑选那些有助于你实现目标的员工。

企业文化的内涵涉及领域庞杂，但我重点要说的就是以上这几条。

推广你的企业文化时，请记住一点，人们日后所说的这套由你打造的企业文化，其实是一套逐步发展完善的文化，其中的大部分内容都是你和其他员工从经年累月的工作中提炼出来的精华。因此，你会希望将关注点聚焦在这为数不多的几个方面，希望通过它们影响一大批人将来的行为方式。

吉姆·柯林斯在其畅销书《基业长青》中指出，那些久经沙场屹立不倒的公司有一个共性，那就是“狂热信仰”。对此说法，我颇有些迷惑，难道怪诞的企业文化加上狂热的追随者就一定能让你的公司鹤立鸡群？

这有一定的道理，但又不完全准确。在实际情况中，那些架构合理的企业文化往往让人事后想起来感觉有些疯狂，在这一点上，柯林斯是对的。但这种疯狂并不是企业文化打造者的初衷。你完全没必要煞费苦心地让自己的公司变成别人眼中的怪胎，你只需要通过强大的企业文化来改变大家的工作状态。

最理想的做法是从细枝末节入手。这些细节要足够小，能够身体力行，又要足够重要，能够影响人们今后的行为模式。在实践时，要做到一鸣惊人。如果你提出的要求能够一石激起千层浪，那就一定会改变人们的行为方式。《教父》中就曾有这样一个场景，教父请一位好莱坞大导演给自己的朋友安排一份工作，对方没搭理他，于是，一个血淋淋的马头出现在了这个导演的床上，随后，这个人的就业问题立马得到解决。所以说，出奇招方能制胜。

下面我来讲三个故事。

以门当桌。很早以前，亚马逊网站的创始人兼CEO杰夫·贝佐斯曾设想办一家公司，这家公司不再从顾客身上获利，而是把利益带给顾客。为了实现这个梦想，他打算在远期成为行业内的价格领导者和客户服务领导者。要想实现这个目标，大手大脚可不行。杰夫本来要花大量的精力来审核每一笔开支，对超出预算的人大加斥责。但他没有。他倡导大家节俭，推行节俭的企业文化。他的做法相当简单：公司的所有桌子都要利用从“家得宝”购进的廉价门板，自己用钉子钉上桌腿。这些用门板改装的桌子既不符合人体工程学，又配不上亚马逊公司上千亿美元市值的身价。当时，一个新人觉得这种做法不可思议，问老板为什么非得在这样一个用零部件凑成的桌子上干活时，杰夫的回答斩钉截铁：“我们尽一切可能节约开支，就是为了以最低的价格为客户提供最好的产品。”如果你不喜欢在门板上工作，那在亚马逊肯定待不长。

1分钟10美元。当初创办安德森·霍洛维茨风险投资公司时，马克和我的想法是视企业家为上帝。我们现在还记得创办公司时内心的那番煎熬。当时，我们希望公司上下明确这样一个事实：我们是初出茅庐的小公司，而企业家则是资本大鳄，万事皆应以他们为中心。在我们看来，视他们为上帝的第一条原则就是守时。就算我们在处理更重要的业务，也不能因此让他们在大厅里等半个小时。我们希望自己的员工守时、敬业、专注。遗憾的是，任何在职场上打拼过的人都知道，这一条要求说起来容易做起来难。为了给员工敲响警钟，我们定下了一个无情的规定：会见企业家时，迟到1分钟，罚款10美元。假如你因为接一个重要的电话晚到了10分钟，对不起，请准备100美元的罚金。后来，每当有新员工对这个规定表现出不解时，我们都会好好解释一下为什么要视企业家为上帝。如果在你的心目中，企业家不及风投资本家重要，请恕本公司不能留你。

快速行动，打破常规。马克·扎克伯格推崇创新，他认为创新就是险中求胜。因此，在初创Facebook的那段时期，扎克伯格倡导的企业文化是：快速行动，打破常规。难道他真的想要让大家搞破坏吗？不，他是在告诉人们该怎样考虑问题。这条让人匪夷所思的要求迫使大家停下来开始思考。在思考时，他们发现，在快速击破某个现有框架时，往往会产生出人预料的创新。“我应该做出这样的尝试吗？新想法可能很炫，但短期内会存在一定问题。”面对这样的顾虑，大家可能会仁者见仁，智者见智。但是，如果你认为万无一失比开拓创新更重要，那么你就不是Facebook所需要的人才。

在为你的公司设计出足够完善的企业文化之前，你得首先保证它与你的价值标准相一致。比如说，杰克·多西绝不会在他的Square公司拿门板当桌子，因为在那里，节俭不是重点，优美的设计才是王道。走进Square，你将体会到他们对设计的重视程度究竟有多高。

为什么带小狗上班或在上班时做瑜伽不算是文化？

如今，许多新入行的公司为了在企业文化上独树一帜，往往是八仙过海各显神通。有些公司的做法很出色，有些公司的做法很新奇，还有一些公司的做法相当怪诞，但是，它们大部分都没能成功地界定其企业文化。没错，对于瑜伽爱好者来说，能在公司做瑜伽当然好，而且也有助于通过这一运动提高团队的凝聚力。然而，这并不属于企业文化，因为它没有建立一种核心价值观来推动公司的发展，使公司在业界的地位坚如磐石。就你的企业发展目标而言，瑜伽毫无裨益，它只是一份加餐。

允许员工带比特犬来上班的做法也足够吸引人的眼球。热爱动物的人士历来受欢迎，而且也能体现出公司对员工的宽厚包容，所以说，这种做法具备一定的社会价值。但是，它无益于公司的发展。聪明的老板都爱惜员工，给点儿额外优待没什么关系，但这些优惠与企业文化无关。

小结

在后面的章节中，我将阐明：CEO的工作就是明确奋斗目标，然后让全公司齐心协力地朝着这个目标前进。推行适宜的企业文化有助于你在一些重要的领域取得长足的进展。

控制公司规模的诀窍

要想打造重量级的公司，你就得学会适时控制公司规模。新起步的创业者总会惊叹于谷歌和Facebook这样的公司，当年凭借屈指可数的几个元老，创下如今这番基业。今天，谷歌的员工人数已达两万，而Facebook的员工人数也超过了1　500人。所以，如果你也想成就这样的事业，那就有必要掌握规模控制的诀窍。

关于这个问题，董事会一般会建议CEO做如下两个选择：

1.聘请顾问。

2.聘请具备规模控制相关经验的资深高管。

这两条建议固然可用，但都存在极大的局限性。首先，如果你对机构的规模控制毫无概念，那就很难衡量哪些人胜任这份工作。假如你在编程方面的经验值为零，那你如何能断定谁才是编程高手？其次，许多董事会成员对于规模控制一无所知，所以很容易被有经验却没有技巧的人糊弄。如果你曾就职于一家大型公司，你一定见识过那些经验丰富却不善于运用经验的人。

要想寻找到最好的顾问和最有经验的高管，你首先得了解规模控制的基础知识，然后才能把相关策略融入你的管理，并根据实际情况做出决策。

基本观点：以退为进

随着公司规模的扩大，那些曾经轻而易举的事情开始变得困难重重。具体来说，在公司创业初期不曾令你头疼的问题现在变成了大麻烦，它们包括：

•沟通

•常识

•决策

为了清楚地解释这一问题，我们先来说说职责划分。公司只有一名员工时，编程、测试都由他负责，而且他还得统管销售和推广，自己给自己当老板。他必须是个全才，所有决策都由自己说了算，不用和什么人沟通，完全是独立王国。但是随着公司规模的扩大，各个方面的麻烦就会接踵而至。

可话又说回来，假如公司规模不扩大，那就永远也成不了气候。所以，最大的挑战就是如何尽可能地降低因公司规模的快速扩大而导致的负面影响。

在这个问题上，我们可以拿美式橄榄球来打个比方。比赛中，进攻前锋主要负责保护四分位队员，不让他与防守前锋发生接触。如果进攻前锋寸土不让，那么防守队员会很轻松地绕过他，从而对四分位发起进攻。因此，进攻前锋必须先向后撤，使防守前锋能够向前推进，当然，每次只能退让一小步。

在控制机构的人员规模时，你同样应该以退为进。专业分工、机构设置、工作流程等问题都会日益复杂，这会让你感到自己越来越难以用常规经验来解决问题，也越来越难与其他人进行有效的沟通。这很像橄榄球比赛中进攻前锋的后退。你会因此失掉一部分阵营，却可以防止整个公司陷入混乱。

如何做？

当你感觉公司的人手已经不足以应付眼前的工作时，那就意味着防守前锋已经逼近，无论你有多不情愿，都得准备做出让步了。

专业分工

首先要采取的对策是实行专业分工。在新公司，每个人最初都是无所不能的全才。工程师能编程，能管理软件构建系统，能测试产品，渐渐地还能使用并操作这个产品。在初期，这种状态并无大碍，因为公司

的所有情况大家都一清二楚，沟通的必要性也就降到了最低。由于各项工作并不是由专人分管，因此也就不存在烦琐的工作交接。但是随着公司的发展，业务复杂指数急剧攀升，你会发现很难再找到能身兼数职的新员工。及时引入新鲜力量便成为你的中心任务。这时，你就得考虑进行专业分工了。

通过分派不同的人员与团队去负责软件版本环境、测试环境和操作过程等任务，工作的复杂程度将会增加，比如部门之间的资料交接、可能引发争议的工作安排、对专业知识而非一般常识的更高要求等。为了缓解这些问题，你还需要从组织设计和工作流程两个方面来寻找对策。

组织设计

组织设计的头条法则是：理想的组织设计根本不存在。无论你怎么做，总是会在实现某些部门之间最优化沟通的同时，牺牲另外一些部门的利益。假如将产品管理部划拨给技术部，那二者之间的沟通就会增加，但产品管理部与市场营销部之间的沟通则会减少。因此，只要你打算划拨出一个新的部门，你就一定会招来某些人的不满。

然而，臃肿的机构到了一定时候总会因欠缺动力而运转不畅，所以你必须对其加以分解。从根本上讲，你得考虑设置一些分工明确的小组，比如说质量评估小组。采取这样的细分之后，工作的复杂性也将随之上升。客户软件项目组和服务软件项目组是各带一班人马，还是按需要由你统一安排？公司的规模壮大后，你还得明确在未来的发展思路中，究竟是以职能为中心（建立单个的销售部、推广部、产品管理部、技术部等），还是以使命为中心，成立功能齐全的独立的业务部门？

你的选择应该是两害相权取其轻。组织设计就像是搭建互通信息的交流网络。想让人们交流想法，最好的办法是把他们交给同一个上司，让他们待在同一个部门。相反，如果在工作中彼此不打交道，那么相互交流的机会也就会减少。组织设计就好像是构建了一个网络，这个网络决定着公司与外部世界打交道的方式。例如，你为了让销售人员更全面地了解产品，可能会安排他们分别与不同的产品研发小组进行深入沟通。要是你真的这样做了，你牺牲的可能是顾客的利益。顾客将不得不为了购买不同的产品而忙于应付不同的销售人员。

鉴于这一点，你在进行组织设计时需要遵循以下几个基本步骤：

1.明确要交流的信息。首先列举出最重要的信息，以及哪些人需要了解这些信息。例如，涉及产品结构的信息，技术部、质量评估部、产品管理部、推广部和销售部的人员都有必要掌握。

2.明确要决定的内容。考虑一下，哪些方面经常需要你做出决策？比如，产品功能的筛选、软件结构的取舍，以及技术支持的获取。你不能只安排公司里某个部门的负责人来为所有问题做出决策。

3.明确你的侧重点。产品部经理应该更了解产品结构还是更了解市场？技术人员应该更懂顾客还是更懂产品结构？工作中的侧重点会因时而变，所以也要根据当下的具体情况重新调整思路。

4.明确小组中谁说了算。请注意，这是第4个步骤，而不是第一个。组织设计应该最大限度地服务于做工作的人，而不是服务于主管们。将管理人员的个人野心凌驾于基层员工的利益之上，阻碍基层员工的信息交流，这是很多组织设计失败的根源。这一条被放在第4个步骤可能会让主管们不太高兴，但他们会克服的。

5.明确哪些方面你尚未完善。这一步与选择最优化沟通方式同样重要。有些问题不是你工作的重点，但这并不意味着它们不重要。如果你对其视而不见，日后一定会深受其扰。

6.制订预案以应对那些你尚未完善的问题。一旦明确那些你尚未完善的问题，你就要知道该如何防范，并制订预案以减少这些问题对公司上下可能带来的威胁。

以上6个步骤会让你的公司走得更远。在考虑下一步的组织设计时，我们还有必要权衡各方面利弊，例如，速度重要还是成本重要？如何推行机构改革？多久进行一次机构重组？

工作流程

工作流程的意义就是保障信息的畅通。如果公司里只有5名员工，工作流程就不是必需品，因为你们可以面对面地直接交流。你对下一个

环节十分清楚，可以准确无误地交接任务，把重要信息传达给其他人，既能保证高质量地完成工作，又可以摆脱繁文缛节的束缚。但如果你拥有的是一家大公司，员工多达4 000人，那么信息的传递就不再是件轻松的事。一对一、点对点的交流将难以继续，你需要的是一条更加强大的信息运输专线，借用我们在描述人际交流专线时的常用词汇，便是“工作流程”。

工作流程就像一辆装备精良的通信车。它既包括精密的六西格玛流程，又包括精心安排的常规会议。流程可以向上、向下扩展或缩小，其规模取决于有待解决的问题的复杂程度。

在涉及公司跨部门的沟通问题时，工作流程可以确保员工之间的沟通得以开展并且顺畅进行。假如你想了解所在公司的初级工作流程，可以参考招聘过程。招聘通常涉及跨部门的合作（招聘小组、人力资源部——或者任何负责招募新人的部门、后勤保障部等），面对的是公司以外的人员（候选者），是决定公司成败的一个至关重要的工作流程。

流程该由哪些人来设计？当然是那些先前以点对点方式从事过相关工作的人。他们清楚该沟通些什么，知道该同谁去沟通。所以，他们是最佳人选。依靠他们，现有流程可以得到规范和完善，并具备可扩展性。

该在什么时候开启流程？尽管这个问题应当视具体情况而定，但是请记住一点：让新人适应老一套工作流程远比让老人接受新一套工作流程更容易。所以，将你目前的工作流程尽早加以规范，让新员工去适应它。

关于工作流程设计的文章和书籍汗牛充栋，在此我不一一重复。安迪·格鲁夫在《格鲁夫给经理人的第一课》中提出了一些观点，我认为非常有帮助。以下几条建议对于新公司来说尤为重要：

•把“产出”放在第一位。你首先应该考虑这个流程能带来什么样的结果。招聘流程能为公司带来出色的员工。如果把这设定为目标，那么，什么样的流程才能帮你实现这个目标？

•明确以何种方式衡量你是否实现了各个阶段的目标。是否找到了足够多的候选人？这些候选人是否合适？你的招聘流程能否为这个

岗位招到合适的人员？如果你选择了某个候选者，他是否会接受这份工作？如果他接受了这份工作，是否能够做好？如果做得好，他是否会继续留下来为你效力？——你对以上这些问题的衡量标准是什么？

•引入问责制。哪个部门的哪个人为此环节负责？如何才能更好地了解他们的工作表现？

小结

设计公司的架构与设计产品的框架之间不无相似之处。规模各异的公司对于结构的要求也会有所差别。如果调整结构过早，公司会来不及适应；如果调整不及时，公司又有可能因不堪重负而垮掉。所以，你要对公司的增长速度做到心中有数，在扩大规模时慎之又慎。发展固然是好事，但操之过急就会适得其反。

能力预期谬论

有一回，我和两个朋友聊天，他们中一个是风险投资家，另一个是CEO。我们谈到了这个CEO手下的一位主管。他觉得这名主管表现优异，但是在更大规模的管理中缺乏经验。我的风险投资家朋友善意地提醒这名CEO，该认真考虑一下这个主管是否能胜任公司未来的发展需求。我当即粗暴地大声说道："无稽之谈！"这让二人大吃一惊。一般情况下，我的自控力还不错，不会口不择言，心里想什么嘴上就说什么。为什么当时会如此激动？以下是我的解答。

你必须时常对手下管理人员的工作表现进行评估，这是你身为CEO的分内之事。但是，拿公司未来的发展规模作为标准来衡量他们现在的表现，毫无凭据地妄加评判，这只会适得其反。原因如下：

•在一定程度上，管理能力是后天掌握的一种技能，而不是先天具备的禀赋。没有人一生下来就能管理一家上千人的公司，经验都是在一定阶段通过学习而获得的。

•不能提前下结论。你如何能预知某个主管是否能胜任未来的工作？你如何知道比尔·盖茨当年从哈佛辍学时就已经知道把控企业的规模？你是凭什么得出这个结论的？

•提前下结论会阻碍别人的发展。如果你断定某个人将无法胜任更复杂的管理工作，那给他们传授管理经验或者指出他们可能存在的不足还有没有意义？也许毫无意义，因为你已经判定他们技不如人。

•切勿操之过急换主管。这世上没有所向披靡、战无不胜的主管，只有在特定时刻特定环境下取得成功的主管。马克·扎克伯格为Facebook创下了奇迹，却不可能成功地领导甲骨文公司。同样，拉里·埃里森在甲骨文公司功勋显赫，却不适合管理Facebook。如果你拿将来的发展规模来衡量现在的管理队伍，操之过急地更换人员，聘请了高级别人才，那他们可能无法胜任眼前的工作，而眼前的工作才是最迫切需要应对的。所以，这样做的后果是得不偿失。

•**你必须等公司发展到更大规模时再做决断。**即使你没有换掉主管，也没有阻碍现有主管的职业发展，你都不该为时过早地下结论。无论你当初对他曾有过什么样的看法，你都得记住：时移事易，当公司真的发展到更大规模时，你再用充分的依据来考量他也为时不晚。

•**腹背受敌的日子不好过。**有人为你的公司鞍前马后，忠心耿耿，立下了赫赫战功，而你却因为微不足道的几条理由决定放弃他，这样的做法只会让你腹背受敌。你将深陷信息的盲区，被欺瞒和假意所包围。那将是一个被偏见主导的局面，不再有善意的提醒，只剩下盲目的判断。那将是一个内部战火频发的境地，千万别让自己陷进去。

如果不能预先评判人们能否胜任将来的工作，那该怎么做？建议你至少每个季度开展一次针对管理人员的全方位评估。为避免做出错误的能力预期判断，你需要注意两个关键点：

1.要结合当前的公司规模来进行评估。你需要从评估中了解该主管是否能胜任现有的工作，而不是其以后的表现。要全面宏观地去进行评估，不要排除当前规模这个因素，以免做出不明智的判断。

2.做判断时要基于相对尺度而非绝对尺度。纠结于“这个主管够不够优秀”这样的问题只会让你无所适从。更科学的问法是：在公司发展的特定时期，我是否还能找到一个更好的主管？如果有这样一个人选，却被我最大的竞争对手招入旗下，那会对我们之间的胜负之战产生多大的影响？

总之，进行能力预期判断既有失公允，又缺乏依据，对公司的管理有百害而无一利。

第七章　前途未卜时怎么办？

这是为贫民窟的人而歌，只有他们懂得其中真意。

——美国说唱歌手纳斯《唐》

当年，把Loudcloud公司出售给EDS公司后不久，我们又陷入了新的危机。由于我们已将全部的创收项目和所有的客户拱手相让，机构投资人认为我们已经没有了投资价值，因此开始抛售手中持有的全部Opsware股份，导致我们的股价下跌到每股0.35美元。事实证明，这是一个戏剧性的数字，因为它对应的公司市值恰好是我们银行账户现金总额的一半。这个信号进一步动摇了投资者的信心，他们相信Opsware已经毫无价值，甚至希望我们能把剩下的资产全都卖掉，好赔偿他们的损失。更可悲的是，纳斯达克发出通告，要求我们必须在90天内将股价提高到每股1美元以上，否则将把我们从上市公司中除名，以后只能作为低价股来交易。

针对这一最新情况，我在董事会上拿出了三个方案：

1.反向拆分。 对股票进行反向拆分，十股合一股，股票总量变为原来的十分之一，而单价变成原来的10倍。

2.就范。 以后只能作为低价股交易。

3.拉赞助。 到外面去做宣传拉赞助，让更多的人购买我们的股票，以此来推升股价。

董事会对这个局面深表同情，并认为三个方案都能接受。安迪·克拉列夫认为，由于数量众多，反向拆分在投资者中造成的负面影响会有所降低。马克也表示，在数字媒体时代，被证券市场除名也不算什么太严重的事。

然而，我还是不愿意进行反向拆分，因为我不甘心不战而败，当个懦夫。如果我通过合股来提高股价，那就是在向外界承认我的无能，承认我的公司真的一文不值。此外，我也不希望公司被除名。马克的观点

可能适用于将来，但就当时而言，低价股是不能向机构投资者开放的。因此，我决定选择第三条路：拉赞助。

第一个难题是：向谁拉赞助？那时，机构投资者从不关注每股10美元以下的股票，更不用说1美元以下的了。于是，我和马克就去请教公司的网络通信专家、有名的天使投资人——罗恩·康韦。我们介绍了当时的情况，告诉他仅凭与EDS签订的每年2 000万美元的合约，Opsware公司的价值就不容小觑，而且我们还有一支出色的团队和一笔丰厚的知识产权，不可能成为一文不值的公司。罗恩认真地听完后，建议我们去找找赫布·艾伦。

我对赫布·艾伦并不熟悉，但是听说他创办了Allen&Company投资公司。该公司以其召开的顶级商界年会而为大家所熟知。这个大会只针对特定人群发出邀请，多年来受邀的嘉宾均是鲜见于其他会议的重量级人物，如比尔·盖茨、沃伦·巴菲特以及鲁波特·默多克等。可以说，Allen&Company年会能够请到的业界精英人数比所有同类会议请到的总和还要多——它就是这么厉害。

我和马克去了Allen&Company公司位于曼哈顿的总部，就在可口可乐公司的大楼上，赫布的父亲赫伯特在那里担任了多年的董事会成员。如果要用一个词来形容Allen&Company公司的办公总部，那就是“品位”。装饰精美却不奢华，让人感觉既精致又舒适。

人如其屋，赫布本人也是个谦谦君子。他一开始就对罗恩大加赞赏，并说只要是罗恩推荐来找他的，他都会很重视。于是，我和马克就原原本本地把转让Loudcloud公司的经过说了一遍，包括我们如何在出售服务给EDS的同时，保留了软件与核心技术人员，获得了每年2 000万美元的软件租让费。除此之外，我们还有一张干干净净的资产负债表，所以公司的股价绝不应该是区区的每股0.35美元。赫布专注地听完了我们的介绍，说了一句：“我很想能帮得上忙。让我考虑考虑。”当时，我并不知道他说这话时是否和硅谷的很多老板一样，意思是“算了吧，我对低价股没兴趣”，还是说他真的打算帮我们。很快，答案就揭晓了。

在接下来的几个月内，Allen&Company公司购入了Opsware公司的股票，赫布本人也购买了我们的股票，而且还说服他的几个客户成为Opsware公司的最大投资者。这一大手笔在数月内将我们的股价从每股0.35美元拉高到每股3美元。我们摆脱了被证券市场除名的风险，确立

了新的投资阵营，并且重新鼓起了员工的士气。这一切，仅仅源于与赫布·艾伦的那一次会面。

多年后，我曾问赫布，为什么会在那时向我们公司伸出援手。要知道，Allen&Company公司当时还没有涉足技术领域，更别说数据中心自动化了。赫布的回答是："我对你们的业务一无所知，对你们这个行业的了解也很有限。我只是看到两个年轻人亲自来找我寻求帮助，而不是像其他上市公司的老板那样遇到麻烦就逃避。不仅如此，和那些大公司的老板比起来，你们成功的决心和信念要更强烈。所以，我其实是给勇气和决心在投资，这个决定并不难做。"

这就是赫布·艾伦的办事风格。因此，你千万不要错过与他合作的机会，否则就太遗憾了。

专注于目标，然后力求实现，不再为过去曾有或者将来可能会有的错误而担心、懊恼，这也许是我从企业家的角色中获得的最大领悟。本章将会简要介绍一些心得体会，希望有助于你在关键时刻做出准确的判断。

最难掌握的CEO决胜技

截至目前，我认为一个CEO最难做到的，就是对自己内心的控制。组织设计、流程设计、指标设置以及人员安排等都是相对简单的工作，对内在情绪的控制才是最艰难的。我原本以为自己的内心足够强大，但我错了，我其实很脆弱。

过去这些年里，我曾和数百名CEO谈及这个问题，大家都有相同的感受。但是，很少有人在公开场合谈论这个话题，媒体上也从未出现过相关报道。这就像是在高管组成的搏击俱乐部中，关于CEO心理问题的头条法则就是不得谈论CEO的心理问题。

冒着忤逆这条神圣法则的风险，我要在此试着描述一下这些心理问题，并把我自认为有效的几条对策告诉大家。从根本上讲，这是每个管理者都无法回避的一场个人战争，意义重大。

既然我工作出色，为什么心情如此糟糕？

要想当CEO，你必须目标明确，一心扑在工作上。此外，你还要学识渊博，智慧超群，这样才会有人心甘情愿地为你效力。没有谁在辛苦创业时就想着当个差劲儿的老板、管理一个建制不全的公司，或是制造严重的官僚作风来制约公司的发展。要成功，就必须经历坎坷。其间，难免会有很多意料之外的状况，你只要从容应对就可以了。

最难的问题是，每个老板都必须从实践中求真知。没有哪个培训班会教你如何当CEO，如何去管理一家公司。唯一能教你当CEO的办法就是亲自当一回CEO。这意味着你将被形形色色的事务包围，而你却不知道该如何去解决它们。可是，其他人只会仰仗你来给出答案，因为，你是决策者。我还记得自己刚担任CEO时，一位投资人让我给他发一份“市值表”。我大概知道他要的是什么，但不清楚这个表格应该做成什么样，不知道其中应包含哪些内容。这本是件小事，但是，如果我对其一知半解，以后我该怎样处理其他事呢？正因如此，我在那个电子数据表上颇费了一番功夫。

可即便你了解眼前的工作，你还是会出状况。事实证明，在瞬息万变、竞争激烈的市场环境下，要搭建一个多层级机构并使之成为赢家其实是件相当艰难的事，出状况也在所难免。如果按百分制来衡量CEO们的优劣，那么平均分只有22分。这个成绩对于学业史辉煌的人来说绝对是极大的心理挑战。

假如你的员工只有10个人，不出状况的可能性极大；假如你带领的队伍有上千人，不出状况的可能性几乎没有。当公司发展到某个阶段时，出现的问题会让你百思不得其解，你不明白自己的员工怎么会有如此低能的表现。看到别人挥霍无度、工作拖沓、浪费时间时，你会感觉很糟糕；如果你是CEO，这些现象可能会气得你茶饭不思。

如果你认为这都是你的错，那就无异于在自己已有的伤口上撒了一把盐。

不怪别人

你不能埋怨爵士乐手，也不能抱怨大卫·斯特恩在NBA中的时尚问题。

——美国说唱歌手纳斯《嘻哈文化已死》

当公司里有人发牢骚时，比如说对经费报销程序不满，我就会开玩笑地把罪责都揽在自己头上。这样的玩笑的确好笑，因为它不完全是说笑。实际上，公司里出现的任何问题本质上都是由我引起的。作为CEO，我在人员招聘和各项决策中都是最终拍板的那个人。中途接手的CEO可以把所有问题都归咎于他的上一任，而我却不行。

如果我不能知人善任，那是我不对；如果公司没有完成季度赢利目标，那么是我的错；如果优秀人才要跳槽，销售部对产品部提出的要求不合理，或者产品的病毒太多，通通都是我的错。这一切都在把我逼向绝路。

虽承担了一切罪责，但我在CEO能力评估中却只得到22分，这就像一块巨石一样压在我的心头，让我喘不过气来。

太多的状况

重压之下，CEO们往往会形成以下两种错误观点：

1.都是我的错。

2.和我没关系。

在第一种情况中，CEO会忧心忡忡，觉得自己必须马上采取对策。由于各种状况层出不穷，最终往往会出现两种局面：外向型老板暴怒无常，吓得没人愿意再为他效力；而内向型老板则郁郁寡欢，心力交瘁。

第二种情况是指CEO在面对公司不断出现的负面状况时，为了规避内心的煎熬，往往持过分乐观的态度，相信一切都不算太坏。他们会觉得问题并不严重，用不着立刻地去处理。这种给万事找开脱的做法会让他们自己觉得轻松。可关键在于该解决的问题依然存在，员工们会因为CEO对根本性问题和矛盾的听之任之而备感沮丧。久而久之，公司就会变成一盘散沙。

对CEO来说，最理想的态度是既要雷厉风行，又要保持理性。他应该果断出手，快刀斩乱麻，避免让自己被负罪感所奴役。如果能甩掉情绪对自己的困扰，对问题的重要性做出理智的判断，员工以及他本人都会以良好的状态投入工作。

你是单枪匹马在作战

在公司陷入危机时，指望和员工们讨论公司生死存亡的大计显然没有意义。而与董事会或者外界专家顾问的商谈也往往无疾而终。他们与你在专业知识方面差距太大，所以不可能跟得上你的思路，给你出谋划策，你只能单枪匹马去作战。

在经营Loudcloud公司时，互联网泡沫的破裂使我们公司的大部分客户相继破产，从而对我们的生意造成了毁灭性的打击。或者说，这只是对当时状况的一种说法。另一种说法，也是公司对外采取的官方说法，是我们仍然有充裕的资金储备，并且以惊人的速度在吸纳新的企业客户。哪一种说法更接近事实呢？没有人能给我答案，我只能在心里问

自己上千次。（顺便说一下，问自己同一个问题上千遍绝不是个好主意。）在这件事情上，我有两个具体的难题要解决：

1.万一官方的说法不对怎么办？万一我因此误导了投资人和员工，那该怎么办？如果那样，我必须引咎辞职。

2.万一官方的说法是正确的呢？万一我只是无端猜忌却导致公司偏离了正常的发展轨道，那又该怎么办？如果那样，我也必须引咎辞职。

通常，你只有在时过境迁之后才能解答这些问题，才会知道究竟哪一种说法是正确的。当年，新吸纳的客户没有成为救世主，但是我们通过其他的途径生存了下来，并且最终成功了。这说明，如果你想朝着正确的方向前进，就不能让自己被正反两种极端的思路所束缚。

三年前，我的朋友贾森·罗森塔尔接任了Ning公司的CEO一职。刚一上任，一次现金危机就摆在他面前，他不得不从三个备选项中做出痛苦的抉择：1.大幅裁员；2.转让公司；3.稀释每股收益。

我们来分析一下这三个选项：

1.把他费尽心思招募进来的大批优秀人才解聘，会严重影响剩余员工的士气。

2.将曾与他并肩作战的员工和公司整体转让，会剥夺他们实现伟大梦想的机会。

3.稀释每股收益会降低员工的主人翁地位，剥夺他们的辛勤工作所创造的经济价值。

这真是个令人纠结的选择。胸怀壮志的企业家们，如果你不想在虎口与火坑之间做出抉择，最好的办法就是不做CEO。

贾森咨询了业内的一些顶尖人物，但最终的决定还得由他做出。没人能预知未来的发展，无论选择哪条路，贾森都难辞其咎。最后，他决定裁员，解聘那些入职时间较短的新员工。这个选择如今看来是正确的。Ning公司的年收益节节攀升，员工的士气也被鼓舞起来。假如公司没能因此走上坦途，贾森就会成为头号罪人，并且要拿出新的方案来弥补。每次见到贾森时，我都会开玩笑似的说一句："欢迎你来做抉择"。后来，贾森还是把Ning公司转让给了Glam公司。

当你身处这样的境地时，务必要明白一点：几乎所有的公司都会经历生死攸关的时刻。鉴于这一现象的普遍性，我的搭档马克·安德森和斯科特·韦斯甚至用首字母缩写“WFIO”来表示它。“WFIO”代表“we’re fucked，it’s over”，意思是“我们要完蛋了”。根据他们的结论，一个公司会经历2~5次这样的时刻（虽然我敢肯定地说，我在Opsware公司至少经历了10次）。

安抚神经的良药

心理问题之所以麻烦，是因为人们的心理世界千差万别。鉴于此，我将自己多年来总结的几条经验拿出来与大家分享，希望能对你们有所助益。

多交朋友。尽管你不可能在棘手问题的处理上指望他人拿出有效的对策，但是从心理学角度来看，与曾有过类似经历的人交流会对你大有裨益。

把想法写出来。我们是一家上市公司，所以我觉得最好把所有的客户和全部的收益都转让出去，然后转型做别的生意。但是，当我想要向董事会就此事做报告时，脑袋里却乱作一团。为了让这个决策能执行下去，我把想法条分缕析地写了下来。写的过程使我的思路渐渐清晰，并最终帮我顺利做出了决定。

盯着路，别看墙。人们学开车时，要掌握的第一要领是：当你以200英里的时速拐弯时，千万别看墙，一定要盯着路。如果你看着墙，你就会直接撞到墙上去；盯着路，你就能安然无恙。管理公司就像开车。千头万绪的事情都有可能出状况并变成大麻烦，如果你的注意力全部放在这些事情上，那你就会像一辆失控的汽车，最后很有可能连公司也被你拖垮。所以，你需要紧盯的，是你的目标，而不是那些你想要躲避的东西。

不抛弃，不罢手

在CEO的生涯中，我无数次产生想放弃的念头。我曾见过不少人在重压之下借酒消愁，或是干脆停止努力。他们有充分的理由来为自己的放弃做辩解，可这些人中，没有一个人能成为杰出的CEO。

杰出的领导者会直面痛苦。无眠的长夜、涔涔的冷汗，还有难以名状的“煎熬”，他们都曾经历。每当我遇到成功的CEO，总会向他们讨教成功经验。那些泛泛之辈的答案可能是非凡的战略举措、敏锐的商业嗅觉，或者是其他一些溢美之词，而杰出的CEO们往往只有一个统一的回答：“我没有放弃。”

胆怯与勇敢只一线之隔

> 英雄和懦夫有什么不同？勇敢与胆怯又有什么差别？我告诉自己的孩子，其实没有差别。唯一能区分它们的，是你的所作所为。英雄也好，懦夫也罢，他们的感受是相同的。他们都惧怕死亡，畏惧伤害。胆怯的人拒绝面对他必须面对的事情，而勇敢的人则用意志赶跑怯懦，然后继续去做他该做的事。那些旁观者对你的判断往往是基于你的行为，而不是你的感受。
>
> ——拳击教练CUS.D'AMATO

我和搭档与企业家打交道时，最关心对方身上是否有这两种特质：智慧与勇气。我的CEO生涯告诉我，在面临那些至关紧要的问题时，老天考验的是我的勇气，而不是我的智商。

能够正确决断自然是好，可是唯恐决策失败而产生的心理压力往往会让你喘不过气。而且这些压力通常都来自一些小事。

当CEO和董事长坐在一起谈论公司内的权利归属时，往往会有这样一番对话：

“谁来管理公司？”

“我们。”两人齐声说。

“谁来做最终决定？”

“我们。”

“这种状况要持续多久？”

“永远。”

“就是说你们谁也不想承担责任，所以只能让员工的办事难度加倍，是这意思吗？”

沉默。

通常来说，员工应该只向一个最终决策者汇报工作，这无疑要简单得多。只可惜，在当前的社会重压下，正确的管理方式被放在了一边。由于公司创始人缺乏承担责任的勇气，致使每个员工都不得不承受二次审批带来的种种不便。

更重要的是，公司在规模扩张的同时，需要制定的决策也越来越让人胆战心惊。当初我们决定让Loudcloud公司上市时，账面上只有200万美元。这不算是个太艰难的抉择——大不了破产。真正让人畏惧的，是如何在所有人——员工、记者、投资人——认为你的想法是异想天开时，你还能做出大胆决断。

正确决断需要智慧和勇气

有时候，如果摆在你面前的是一个复杂的决定，那么你的勇气就会显得更为重要。与公司中的其他人比起来，CEO无论在技能、知识，还是在看问题的视角上都应该技高一筹。当然，有些员工或董事会成员在经验和智商上会胜过CEO，而CEO能更好地做决断，是因为他的知识储备更丰富。

当CEO面对一个棘手的问题时，如果其中一种做法只是以微弱优势获得了他的青睐，比如说，54%的可能是关闭这条产品生产线，而46%的可能是保留它，那么他要接受的考验将会更加严峻。要是那些董事会和管理层的聪明人全都站在他的对立面，他该如何应对？在没有十足的把握、在所有人都投反对票时，他还敢不敢关闭生产线？如果他决策失误，那就要怪他没有听资深顾问的意见；如果他决策正确，也没有人会因此赞赏他。

前不久，某大型机构提出收购由我们投资的一家公司。考虑到这家公司的发展速度和收益情况，这可谓是一笔颇具吸引力的买卖。公司的创始人兼CEO（我暂且叫他哈姆雷特）觉得不该出售，因为他还希望挖掘更大的市场潜力。但是，他不确定对于投资人和员工来说，这是不是最佳的选择。他想拒绝对方的要求，又有些犹豫不决。更麻烦的是，董事会以及大部分管理人员和他的想法刚好相反。哈姆雷特忧心忡忡地苦思冥想了几个晚上，他发现根本就想不出答案。最后，他做出了一个大胆而又了不起的决定：不卖公司。我认为这是他职业生涯中的一个决胜

时刻。

有趣的是，哈姆雷特刚一做出这个决定，就迎来了董事会和管理层的一致拥护。为什么呢？既然他们迫切想要卖掉公司并奉劝CEO放弃梦想，为什么会突然改变态度？后来才知道，让他们最初倾向于卖掉公司的最主要原因就是哈姆雷特的举棋不定。他们以为自己的态度就是老板想要的。哈姆雷特没有意识到这一点，误以为对方是经过全面分析才得出的结论。幸运的是，他凭借勇气最终做出了正确的抉择。

我们可以在企业信用模型中看到这个普遍存在的问题：与靠自己的判断力做出的决定相比，在多数人影响下做出的决定能为你带来更好的社会评价。

	结果证明你是对的	结果证明你是错的
你的意见和多数人相左	没有人会记得是你做出的决定，但公司受益。	所有人都记得你做的这个决定，你会因此而被降级，被冷落，甚至被解聘。
你的意见和多数人一致	所有提出过建议的人都会记得这个决定，公司受益。	你因此承受的指责会降到最低，但公司受损失。

从表面上来看，如果你希望自己的决定能让公司安然无恙，那么随大流似乎是更为稳妥的做法。但是在实际操作中，多数人的看法会影响你的判断，使一个原本一目了然的选择变得难分高下。这就是为什么勇气对于CEO而言至关重要。

像塑造性格一样培养你的勇气

在管理Loudcloud公司和Opsware公司时，我所做的每一次艰难抉择都令我胆战心惊。这种畏惧感始终笼罩着我，但是在无数次的磨炼之后，我学会了忽略它。这个过程也可被称作“培养勇气的过程”。

生活中，每个人都会走到这样的十字路口，不知该选择风光无限却是通往错误终点的平坦大道，还是该选择人迹罕至却是通往正确目的地的崎岖小径。这种内心的挣扎在你管理公司的过程中会表现得尤为强烈，因为CEO一旦做出错误的决定，后果会比普通人的严重几千倍。和普通人一样，CEO在犯错后也会找多种多样的借口。

普通人的借口	CEO的借口
智者千虑，必有一失。	这是生死攸关的决定。

我所有的朋友都想这样做。	大家都不赞同我的做法，我不能违背民意。
那些厉害的人都是这样做的。	业内的行规就是这样，我不知道它违法。
它不够完美，所以我放弃竞争。	我们从未生产出符合市场预期的产品，因此我就没指望它们能卖得出去。

你每做一次艰难而正确的决定，勇气就会增加一分。相反，你每做一次轻松却错误的决定，怯懦就会多出一分。作为CEO，你的公司是勇往直前还是畏首畏尾，完全取决于你的选择。

小结

在过去的10多年间，科技进步极大地降低了开办新公司所要求的经济门槛，但是打造一流公司所需要的精神门槛——勇气——始终都没有降低过。

“一”与“二”

在其畅销书《从优秀到卓越》中，吉姆·柯林斯通过大量的研究和全面的分析指出，在选拔CEO继任者的问题上，公司内部候选人比外围候选人的表现要强得多。这主要是由于他们的见识更广。和管理大型公司所需的技能比起来，专业知识、文化知识、决策经验、人员管理等方面的能力似乎更难掌握。柯林斯在书中没有详尽解释内部候选人有时也会失利的原因，但是我愿意就此提出一些个人观点。我将重点谈谈管理公司所必需的两项核心技能：第一，目标明确，知道自己该做什么。第二，能带动全公司去实现这个目标。我把那些更乐于为公司确立目标的CEO称为“一”，把那些更喜欢在实践中推动公司发展的CEO称为“二”。

“一”的好恶

第一类CEO对于搜集信息乐此不疲，这些信息来源广泛，通常上至员工、客户，下至竞争对手。他们还热衷于制定决策，认为只有借助全面的资讯，才能做出最好的决断，如果资料太少，他们也会在必要的情况下从容做出决议。这些“一”们具备出众的战略眼光，最享受与对手在高处过招时的愉悦感。

这类CEO有时会对管理公司过程中重要的细节心生厌倦，例如流程设计、目标设定、机构责任划分、员工培训，以及绩效管理等。

大多数创业型CEO都属于这一类。他们如果在商场上败下阵来，最重要的原因是他们从未花时间去培养自己的另一项能力——将决策有效付诸实施的能力。由此而造成的后果是，公司混乱无序，潜力得不到发掘，CEO最终退位让贤。

“二”的好恶

第二类CEO刚好相反。他们能从操控的过程中获得满足。他们会认

准目标，持之以恒，除非迫不得已，否则他们坚决反对调整目标和发展方向。

这类CEO乐于共商大计，但往往受不了深思熟虑的过程本身。“一”们可以每周抽出一天时间怡然自得地看书学习或是思考，这对“二”们来说是不可想象的，他们会坐立不安，觉得自己没有好好做工作。他们满脑子想的都是该如何推进各种工作流程，该安排哪些人负责哪些项目，该打哪些销售电话，而不是浪费时间去思考战略问题。

在面临重大决策时，“二”的焦虑感远大于“一”。环境往往会迫使人们在没有把握的情况下做出重要的决定，由于“一”们对此习以为常，所以不会过分担心结果。而“二”们则相反，他们会因为这样的状况而高度紧张，为了给自己制造一种一切尽在掌控的心理错觉，他们有时还会将决策过程过分复杂化。

这类CEO不管是多么忠实的行动派，有时都会因为迟迟拿不出决议而使公司发展陷入停滞。

全面发展才能成为出色的CEO

尽管CEO中既有“一”又有“二”，但只要有自控力，只要努力，那些与生俱来的弱点都可以得到弥补。一个CEO如果忽略其管理能力中的短板，他就无法长远走下去。“一”们会导致公司一团混乱，“二”们则会延误战机。

功能型的“一”

一般说来，兼具两种能力的CEO最理想。例如，销售部的主管可以很轻松地就部门内部的问题做出决策，但是在涉及公司总体发展的问题上则听从安排。这是一种最完美的领导素质，因为其方向清晰，决策及时而准确。

怎样组建机构？

公司设置机构等级的主要目的是提高制定决策的效率。大多数CEO都属于第一类，如果机构等级最顶端的人不喜欢做复杂的决定，那么工作的推进将会相当迟缓。

如果你属于第一类CEO，那就不要在你的领导班子里再增加一个“一”，因为他会希望大家跟着他的指挥棒转。他与你之间的这种争斗会让员工不知所措。因此，许多出色的“一”型CEO雇用的副手往往都是“二”型或者是功能“一”型。

继任问题

接下来，我们就谈谈如何挑选CEO继任者。鉴于大多数公司都是由“一”型CEO掌舵，“二”型CEO当副手，因此如何选择继任者就成为一个棘手的问题。你会从管理层中挑选一个“二”型领导者接替现任CEO吗？微软公司就这么做过。2000年，史蒂夫·鲍尔默——微软公司当时的二号领导者——接替比尔·盖茨担任新一任CEO。抑或从公司基层选拔一个“一”型人才担任CEO？通用电气公司当年就因为这样的大胆举措而让业内外哗然。1981年，通用电气公司破格提拔了杰克·韦尔奇，这不仅打破了常规，而且还造就了通用电气公司历史上最年轻的一任CEO。“一”型人才居然深藏于基层，而且还比管理层成员更有资格执掌公司，这在大多数董事会成员看来是不可思议的。

以上这两种做法各有其弊端。第一种做法使得公司置于“二”型领导者的管理之下，一旦遭遇关键时刻，“二”型领导者在决策速度上的滞后就会导致公司在竞争中丧失先机。此外，那些管理层中的“一”型领导者也会因为无法施展自己的决策力而最终离开公司。

第二种做法则越过所有的高管，将基层人员直接任命为CEO，这极有可能在管理层中引发巨大的动荡。事实上，在很短的时间内，几乎所有通用电气公司的高管都选择了离开。对于通用电气公司这种多元化企业而言，这类人员调整是行得通的。而对于瞬息万变的科技企业来说，如此有违常规的做法相当危险。

重要结论

在此，我要给出的重要结论也许会让那些期待答案的人们大失所望，因为压根儿就不存在简单的答案。CEO职位的交接是一个棘手的问题。如果你从外围选拔人才，其实是在降低你的成功概率。如果从公司内部选拔，那就一定要把握好对“一”型人才和“二”型人才的判断。最好是你能推荐一个让管理层满意的“一”型人才来接班。请记住，好事从来都不完美。

优秀领导者的特质

不存在所谓完美的CEO。风格迥异的领导者，比如史蒂夫·乔布斯、比尔·坎贝尔，还有安迪·格鲁夫，都成就了了不起的事业。也许杰出的领导者最需要的一个特质就是领导才能。究竟什么是领导才能？就CEO这个角色来讲，领导才能意味着什么？非凡的领导才能究竟是先天赋予的还是后天培养的？

大多数人对“领导才能”的定义都类似于高等法院的法官伯特·斯图尔特对“色情文学”的那个著名定义：见到它，我就认得出它。在此，我认为领导才能是那些可以衡量一个领导者基本素质的因素：有多少人愿意追随他，有哪些人愿意追随他，追随他的人都属于什么层次。

那么，哪些特质会吸引人们追随这个领导者呢？我认为，大致有以下三点：

•有勾画蓝图的能力

•有让他人追随你的能力

•有实现理想与抱负的能力

我们来逐一分析一下。

勾画蓝图的能力：史蒂夫·乔布斯特质

观察一个领导者要看他是否有想法，勾画的蓝图是否有趣、新鲜、引人入胜。更重要的是，看他是否能在逆境中做到这些。具体地说，当公司难以为继、无法创造任何经济收益时，这个领导者是否有能力凭借令人折服的发展蓝图让大家留下来。

史蒂夫·乔布斯能吸引众多顶尖人才在NeXT风光不再时继续为他效力，能说服苹果公司上下在濒临破产时拥护他的发展思路，我认为这是他作为一个拥有前瞻视野的领导者的最大成就。很难想象，还有哪个领

导者能具备如此强大的号召力，可以一次又一次成功地完成这些不可能的任务，正因如此，我把这条特质称为“史蒂夫·乔布斯特质”。

让他人追随你的能力：比尔·坎贝尔特质

有人说，当CEO的先决条件就是自私、冷酷、麻木不仁，这其实是极大的误读。事实恰恰相反，原因不言自明。一个成功的CEO要做的头等大事就是将聪明人招募到麾下，而没有哪个聪明人愿意为自私自利的人效劳。

大部分人在职业生涯中都有过这样的体会：一个能力出众的上司因为不被下属认可，把工作做得一团糟。

真正出色的领导者会营造一种以员工为中心的工作氛围。这样的氛围往往会造就奇迹：众多员工凭借一种主人翁精神，一心一意地为公司做贡献。他们会在公司的成长过程中充当高品质的把关者，会为后续员工树立毫不含糊的标准。例如，“你得认真做好数据表，别拖公司的后腿”。

我把这种特质叫作“比尔·坎贝尔特质”，因为在我接触的所有人当中，比尔·坎贝尔是在这方面做得最好的一个。假如你和比尔经营的任何一家公司的员工交流，你都会听到他们说“我的公司”这类字眼。他极其真实，这也是他在领导才能这方面尤为突出的原因。为了员工，他会心甘情愿地牺牲掉自己的经济利益，放弃自己的声誉或者荣耀。和他谈话时，你会感觉到他真心实意地关注你和你的想法，这在他的行动和日后的表现中表露无遗。

实现理想和抱负的能力：安迪·格鲁夫特质

我要说的关于领导才能的最后一点，就是能力，纯粹而简单的能力。即便我认同领导者的远见卓识，能感觉到自己被尊重、受重视，我还是要看他是否有能力实现自己的抱负，想想能否跟随他一头扎进前路莫测的丛林，并且相信他能够带我走出去。

我把这种能力称为“安迪·格鲁夫特质”。在这方面，安迪·格鲁夫一直是我的榜样。他获得了电子工程学博士学位，出版了我所读过的最好的管理学著作《格鲁夫给经理人的第一课》，在多个方面尽展才华。他不仅写作出版了大量的管理学著作，而且还在英特尔公司任CEO期间为员工主讲管理学课程。

在他的经典著作《只有偏执狂才能生存》中，格鲁夫记录了他带领英特尔实现的一次重大的企业转型——从生产内存转向生产微处理器。做出这样的决定意味着他几乎放弃了所有的收益项目。他本人谦虚地把这一重大战略调整归功于公司里的其他人，但是能如此迅速且顺利带领公司完成这一转型的最大功臣还是他自己。作为一家有着16年历史的大型上市公司，改变最基本的业务类型将会带来诸多问题。

格鲁夫在书中提到了发生在他和员工之间的一个小插曲：“有一个员工盛气凌人地问我，‘你觉得不生产内存的英特尔还是英特尔吗？’我忍住怒气，答道，‘是的。’当时，局面一片混乱。”

尽管这一激进的想法让公司里许多优秀的员工都难以接受，但最终大家还是选择了相信格鲁夫。他们相信他有能力使公司在一个新的产业平台上发展得更好。事实证明，格鲁夫没有辜负他们的信任。

非凡的领导才能是先天赋予的还是后天培养的？

让我们来逐一分析以下三个特质：

•勾画蓝图的能力。毋庸置疑，有些人天生就比别人更善于讲故事。但是，只要用心、努力，任何人都能在这方面取得进步。每一位CEO都有必要在这项才能上多用心思。

•让他人追随你的能力。我不确定是否所有CEO都能完全学会比尔·坎贝尔特质，但我敢肯定，它是教不会的。在三个特质中，这个特质的“先天赋予性”最强。

•实现梦想与抱负的能力。这条特质完全可以通过学习去获得。

也许正因如此，安迪·格鲁夫才会无法容忍自己的“无能”。说真的，有时候过分自信会妨碍能力的发展。一个CEO绝不能因为自信而放弃了对自己的更高要求。

最后要说的是，领导才能中的某些特质较其他特质而言更易于提高，但是以上讨论的这三条特质对每个CEO来说都至关重要。而且，它们之间也是相互促进的关系。如果大家信任你，就算你拙于言辞，他们也会跟从你。如果你能力出众，他们就会信任你并且听从于你。如果你能勾画美好蓝图，大家就会耐心等待，并且在涉及他们的利益时给你留出更大的余地。

顺境中的CEO和逆境中的CEO

过去，比尔·坎贝尔经常对我说：“本，你是我合作过的CEO中最优秀的一个。”这话一直让我百思不得其解，要知道，在我的公司濒临倒闭的那段时期，他的合作对象都是史蒂夫·乔布斯、杰夫·贝佐斯以及埃里克·施密特这样的大人物。有一天，我在与他通话时谈到了这一点：“比尔，为什么你觉得我是最好的？难道结果不重要吗？”他回答说，“很多CEO在顺境中表现得很优秀，也有很多CEO在逆境中格外出色，但是基本上没有哪个人在顺境和逆境中都能坚如磐石，可是你例外。”

据我自己的估计，过去这些年里，我只在顺境中当过三天的CEO，剩下的8年几乎全都是举步维艰的日子。回想起那段岁月，我仍然心有余悸。当然，我不是唯一有过这种经历的CEO。Foursquare的创始人丹尼斯·克洛利曾对我说，他每天都会想起逆境中经历的那番挣扎与紧迫。对于许多高科技公司而言，这种状况一直都存在。

举例来说，当年埃里克·施密特卸任谷歌CEO一职，由其创始人拉里·佩奇继位时，新闻媒体一度将焦点放在佩奇是否有能力充当谷歌的“门面”这个问题上，因为与能言善辩、为人活络的施密特比起来，佩奇要腼腆内向得多。尽管这样的分析不无趣味性，却没有抓住问题的要害。对于谷歌来说，施密特不仅仅是一个“封面人物”。作为谷歌在和平年代的掌门人，他带领公司在10年间完成了最重大的科技业务拓展。而拉里·佩奇却恰恰相反，是他带领谷歌走入了竞争的时代并使自己成为公司在逆境中的大管家。这对谷歌乃至整个高科技领域都产生了深刻的影响。

什么是顺境？什么是逆境？

所谓企业的顺境，是指在某一阶段，企业在核心生产领域具备强大的竞争优势，且该领域的发展呈上升态势。在这个阶段，企业的工作重心是拓展市场，进一步巩固现有实力。

而在逆境中，企业面临的是生死攸关的威胁。这些威胁的源头各不相同，有些是因为竞争，有些是因为宏观经济状况的变化，还有些是因

为市场的变化、供应链的变化等，不一而足。安迪·格鲁夫就是一位经历过逆境的优秀CEO，在其著作《只有偏执狂才能生存》中，格鲁夫精彩地阐述了那些导致企业陷入困境的各种诱因。

顺境发展模式最经典的例子莫过于谷歌公司为提升互联网的网速所做的贡献了。作为搜索引擎业的巨头，谷歌公司坚信，提升网络速度是增加收益的关键，因为更快的网速可以使用户进行更多的搜索。这个思路清晰的业界领头羊将重心放在了拓展市场上，而没有仅仅停留在与同类公司的竞争上。其经历可以算作逆境发展模式的典范。20世纪80年代中期，在来势凶猛的日本半导体生产行业的威胁下，格鲁夫大胆放弃了英特尔公司的内存生产，这是它的核心产业，而其80%的员工都服务于这个产业。

在企业由顺转逆的过程中，我认为最重要的一点就是不同时期要采取截然不同的管理方式。有趣的是，多数管理学书籍都在探讨如何在顺境中当好CEO，极少提及逆境中的管理策略。这些书都会涉及一些基本的管理原则，比如不能在公开场合让员工下不来台。而安迪·格鲁夫则反其道而行之，他曾在一间坐满了人的屋子里对一位迟到的员工说："我所拥有的唯一财富就是时间，而你却在浪费我的时间。"为什么CEO们在管理方式上会有如此大的差异呢？

公司处于顺境时，领导者必须最大限度地拓展现有机会。因此，他们的管理策略是以推动全方位、多层面的创新与贡献为重心。相反，当公司身处逆境时，领导者拼尽全力也要一发命中目标。能否走出逆境完全取决于领导者能否有效地完成使命。

史蒂夫·乔布斯重返苹果之际，公司已经岌岌可危——典型的逆境。他需要的，是所有人围绕中心使命，有效地执行他的决策，除此之外的任何个人想法都要靠边站。而谷歌在占领搜索引擎市场的龙头地位之后，采用了顺境模式的管理策略。公司鼓励创新，甚至要求每一位员工将20%的工作精力都放在研发新项目上。

顺境与逆境中不同的管理策略会由于恰当的运用而产生同样良好的效果。它们各不相同，所以CEO们的管理方式也是各成一派。

顺境中的CEO和逆境中的CEO

顺境中的CEO沿着常规的路径向成功迈进，而逆境中的CEO则跳出常规来争取突围。

顺境中的CEO放眼于宏观前景，授权下属去做细节性的工作；而逆境中的CEO视细节如生命，唯恐因细节的疏漏而影响全局。

顺境中的CEO会搭建逐级递增的大型招募机构，而逆境中的CEO会在此基础上成立负责遣散人员的人力资源部。

顺境中的CEO会花时间营造企业文化，而逆境中的CEO则通过逆境本身来界定企业文化。

顺境中的CEO常备有应急预案，而逆境中的CEO常常得孤注一掷。

顺境中的CEO凭借天时地利有备而战，而逆境中的CEO往往要置之死地而后生。

顺境中的CEO尽量做到文明有礼，而逆境中的CEO常常有意说脏话。

顺境中的CEO认为竞争犹如隔岸之火，不会波及自己；而逆境中的CEO认为竞争就是伸进自家院墙的魔爪，危险近在咫尺。

顺境中的CEO志在拓展市场，而逆境中的CEO志在赢得市场。

顺境中的CEO能容忍员工因为努力创新而产生的小偏差，逆境中的CEO则对此绝不姑息。

顺境中的CEO总是心平气和，而逆境中的CEO几乎都用高八度的嗓门说话。

顺境中的CEO竭力弱化矛盾，而逆境中的CEO总是竭力让矛盾升级。

顺境中的CEO总是广开言路，而逆境中的CEO总是独断专行。

顺境中的CEO会确立有风险、有创新的宏大目标；而逆境中的CEO则忙于真刀真枪地迎击对手，顾不上看那些纸上谈兵的顾问们写就的管理学大作。

顺境中的CEO通过员工培训来确保他们的工作满意度和职业发展，而逆境中的CEO通过员工培训来教会他们如何在竞争中不被踢出局。

顺境中的CEO会放弃那些没能在业内占据领先地位的产业，而逆境中的CEO还没奢侈到把生意分成三六九等的程度。

CEO可以兼具两种管理能力吗？

CEO们能不能手握一把尚方宝剑，在顺境和逆境中都能游刃有余呢？

可能有人会说，我在逆境中的管理是成功的，而在顺境中的表现却是失败的。约翰·钱伯斯能够出色地带领思科公司在顺境中发展，但是在遭遇劲敌Juniper和惠普之后，他的表现却差强人意。史蒂夫·乔布斯则展现出典型的逆境管理风格，他于20世纪80年代辞去苹果公司CEO一职，在公司平稳发展的很长一段时间内缺席，直到10多年后于危机时刻重返苹果，尽情施展他的一番雄才伟略。

我认为CEO在顺境和逆境中都有可能有所作为，但是难度很大。掌握顺境和逆境中所需的不同的管理策略，意味着你必须深谙管理之道，清楚自己什么时候该坚持，什么时候该妥协。

要知道，管理学书籍大多是由那些管理顾问创作出来的，他们的观察和研究多半以公司平稳发展期的情况为基础，因此，书中描写的主要是顺境中的管理经验。事实上，除了安迪·格鲁夫的著作，我还没见到哪本管理学书籍能教你如何在逆境中当好CEO，就像史蒂夫·乔布斯和安迪·格鲁夫那样。

回到起点

其实，少许的“逆境模式”恰恰是谷歌在完成管理权交接后持续发展的根源。在给所有的谷歌产品刻上个性化烙印的过程中（例如，安卓操作系统的问世，谷歌眼镜的诞生），佩奇一丝不苟的工作作风起到了极佳的促进作用。有时，你需要在管理中添加一点儿“逆境模式”。

CEO是后天磨炼出来的

一位朋友曾经问我，CEO的能力是天生的还是后天培养的，我回答说："这有点儿像在问Jolly Ranchers糖是种出来的还是做出来的。当CEO是一项极端不符合人类天性的工作。"他极为诧异，这让我意识到，这个问题也许远远不像我想象的那样简单。

事实上，大部分人都持相反观点，认为当CEO的能力是与生俱来的，而不是后天培养的。我常常会听到一些风投资本家和董事会成员在短暂接触某个企业创始人之后，就认定他根本不是"当CEO的料"。我不明白他们如何能在那么短的时间内发现这一点。一个企业的创办者往往需要花费数年的时间才能掌握当CEO的技能。对我来说，判断一个人究竟能否当好CEO，其实是一件很难的事。

在运动领域，短跑这类技能可以在相对较短的时间内掌握，因为它是以身体的自然摆动为基础，只需稍加完善即可。而其他一些技能，比如拳击，则需要你花更长的时间去掌握，因为这项运动要求你凭借有违本能的动作和特定的技巧去完成。像我前文中说过的，当你在拳击比赛中想要后退时，务必要先退后脚，如果你像平时那样先抬前脚向后撤，对手一定能打得你眼冒金星。要想将这种有违常规的身体动作转化为自然而然的本能反应，大量的练习必不可少。当CEO也是一样，如果你带着寻常人的思路去管理公司，你同样会被对手打得措手不及。

当CEO意味着要做许多有违本能的事。从适者生存的角度来看，人们一般会通过自己的所作所为去拉拢人心，这有助于提高他们的生存概率。然而，作为一个出色的CEO，要想获得大家的长期认可，你就必须做出在短期内有违民意的事。这颇有违常情。

一开始，CEO最基本的行事方式都会显得有点儿怪。假如你的好友讲了一个好笑的故事，那么给他做点评就会让你觉得怪怪的。你会觉得这样说太不合常理了："我觉得这个故事太烂了。它本来可能还有点儿意思，但是你的铺垫一点儿都不吸引人，然后在最精彩的部分你又搞砸了。我建议你拿回去，重新修改，明天再给我讲一遍。"

这样做的确有违天性，但是评估人们的工作表现，并且不断给出反

馈正是一个CEO必须要做的。如果不这么做，那么一些更复杂的事情，比如写总结、明确职责范围、应对办公室政治、制定薪酬制度以及开除员工等事务就完成不了，或者即便完成也做得差强人意。

给出反馈有违天性，但它是其他管理技能的基础。那么，怎样才能掌握这些有违天性的技能呢？

三明治反馈法

对于一个新手而言，一种有效且常用的反馈策略就是经验丰富的经理人所谓的“三明治反馈法”。管理学经典《一分钟经理人》中对此有精彩的描述：“三明治反馈法”的基本概念是，如果你在一开始先表扬（第一片面包），人们会更容易接受你的反馈。接下来给出那些令他们不快的信息（批评），最后再提醒他们你有多看中他们的优点（第二片面包）。“三明治反馈法”还可以使你的反馈对事不对人，因为你在一开始就表达了对他的肯定，而这是一个非常关键的反馈信息。

“三明治反馈法”非常适用于低级别员工，但是它也存在以下一些问题：

•它往往过于正式。因为你必须得预先想好内容，确保陈述正确，整个过程会让员工感觉很正式，像是在接受评判。

•这种方法用过几次后，就会变得不那么真诚。员工会想：“天呐，他又在表扬我了。我知道接下来是什么了，批评。”

•久而久之，中高级经理人员会立即意识到这是“三明治反馈法”，结果会适得其反。

我在职业生涯的早期曾试图给一位资深雇员做一份经过深思熟虑的“三明治反馈”，他就像看着一个小孩一样看着我说：“本，那些好听的就省省吧。直接告诉我，我哪里做错了。”当时，我就想，我绝对不是天生的当CEO的料。

关键点

要想精通反馈之道，必须要超越“三明治反馈法”这类基础技巧，形成符合自己个性和价值观的风格。以下是实现有效反馈的几个关键点：

•真实可信。务必要让他们相信你的反馈，不要说一些操纵听者感受的话。不能装模作样。

•出发点正确。给出反馈的目的是希望他们做得更好，而不是更差，这一点很重要。如果你真的想让他们成功，就得让他们感受到这一点。让他们感受到你的心。这样，他们才能感受到你的支持，才会听你的。

•对事不对人。如果想开除某个人，那就直接开除。不要让他准备好被开除，而要让他准备好取得成功。如果他不听取反馈，那就换一种对话方式。

•不要在同事面前玩弄一个人。虽然在小组会议上给出某种反馈并无不可，但绝对要避免让一个人在同事面前颜面扫地。否则，你的反馈将起不到什么作用，只会让这名员工感到羞愧难当，对你恨之入骨。

•反馈因人而异。每个人都不同。有些人对于反馈非常敏感，有些人则脸皮特别厚，也很迟钝。你的语气应当结合员工的个性，而不是由着你自己的性子。

•直截了当，但不刻薄。不要兜圈子。如果你觉得某人的演示很糟糕，不要说：“这的确不错，但可以加一个过渡，强化结论部分。”下面的说法听起来严厉，但效果也许更好：“我没听懂，不知道你要说什么，原因是××××。”弱化反馈中的批评部分，可能会比没有反馈还要糟糕，因为这可能导致误解，让听者困惑。但也不要一味批评他们，也不要摆出高人一等的姿态。这么做于事无补，因为正确的反馈是对话，而不是独白。

反馈应该是对话，而非独白

没错，作为CEO，你可以告诉人们哪些是你不喜欢的、不认同的，但这并不意味着你一定是对的。你的员工应当比你更了解他们自己的职

责。他们应当比你掌握更多的数据。所以，你不一定总是正确的。

因此，你的目的应当是通过反馈来开启对话，而不是终结对话。鼓励人们质疑你的判断，批驳你的观点。从文化上，你希望围绕高标准展开深入探讨。你想通过施加高压，获得高质量的想法，但是，你在这样做的同时，一定要足够开明，以便及时发现自己的错误。

高频率反馈

一旦掌握了这些关键点，你就该时时刻刻练习。作为CEO，你几乎应当对每件事都有一个自己的看法。你应当对每项预测、每个产品计划、每次演示，甚至每项评论都有一个观点。让人们知道你的想法。如果你喜欢某个人的评论，就反馈给他。如果你不同意，也反馈给他。说出你的想法，充分表达自己。

这样做会带来两大积极效应：

•在你的公司里，反馈对事不对人。如果CEO不断给出反馈，那么与之互动的每个人都会习惯这一点。没人会想："天呐，他这么说到底是什么意思？他是不是不喜欢我？"每个人都会自然而然地关注事情本身，而不会认为你是在随心所欲地评估他们的表现。

•人们会习惯于讨论坏消息。如果人们习惯了讨论个人失误，那么讨论公司失误就会变得很容易。优秀的公司文化深谙"好事不出门，坏事传千里"的信息传播规则，而糟糕的公司文化则有绿野仙踪中东方女巫的影子："别告诉我坏消息。"

CEO的炼成

做CEO还需要有更广泛的技能，但要达到高级水平，获得天生就是CEO的感觉，你还要掌握这些后天的行事技巧。

如果你是创始人CEO，在做这些事时觉得别扭或者力不从心，并且深感在公司规模达到100人或1 000人时你无法做到这一点，那么欢迎你

加入我们的俱乐部。这都是我的亲身体验。我遇到过的每一位CEO都是如此。这是一个过程，CEO就是这么炼成的。

如何评估CEO？

CEO是公司里最重要的角色，因而也是最受关注的一个人。由于CEO的职责界定非常模糊，所以常会害得你被各种各样的烦心事绊住手脚（尤其是当你听信某些人的话，认为“CEO就该是最棒的销售员”时）。

只可惜，有关这个问题的分析极少会对CEO产生帮助，因为大部分分析都是人们在私底下的议论。在此，我想反向地来聊聊这个话题。通过介绍自己设定的CEO评价标准，说说对CEO这份工作的定义。以下是我要提出的三个关键问题：

•CEO是否知道该做什么？

•CEO是否能让公司按他的意愿行事？

•CEO是否能就既定的目标取得理想的结果？

CEO是否知道该做什么？

人们应该就这个问题给出尽可能宽泛的注解。CEO是否在任何时候、任何事情上都知道该做什么？从微观层面看，它包括人事问题、财务问题、产品策略、目标分级、市场营销等方面。从宏观层面来看，它是指一个CEO是否为公司设定了正确的发展战略，是否知道该战略对公司各个方面会产生怎样的意义和影响。

我对这个问题的考量基于以下两个方面：

•战略。在优秀的公司里，发展蓝图和发展战略是一个概念。因此，所有的战略性工作最后都指向一个正确结果——发展蓝图。

•决策。CEO制定决策的速度和决策本身的品质可以反映他是否知道该做什么。

发展战略与发展蓝图

CEO有责任构建一个每位员工都能参与的发展环境。这个环境可以给人们从事的具体工作赋予意义。它能协调利益，促成决策，并且还能激发员工的工作热情。明确且合理的发展目标有助于构建这个环境，却代表不了全局的发展蓝图。说得更确切一点，目标不等于蓝图。蓝图超越了季度目标和年度目标的范畴，直指“为什么”的核心问题。为什么我要选择这家公司？为什么在这里工作，我应该感到荣幸？为什么我要购买它的产品？为什么我要给它投资？为什么这个世界因为有这家公司的存在而变得更好？

当一家公司能够清晰地规划它的发展蓝图时，供所有人——员工、合作伙伴、客户、投资人、媒体——参与其中的发展环境就会变得明朗。一家无法清晰规划蓝图的公司常常会出现这样的抱怨：

•记者们没搞清楚状况。

•公司里究竟由谁负责战略部署？

•我们拥有卓越的技术，但是营销部不太配合。

CEO不必亲自担当远景规划师，也不必非得是蓝图设计师。但是，他必须是远景和蓝图的保护者。唯有这样，他才能确保公司的发展蓝图方向明确、令人信服。

发展蓝图不同于使命宣言，不是三言两语就能概括的。它就像一个故事，只要有必要，你可以一直讲下去，但是这个故事必须得有吸引力。一家没有故事的公司往往会缺乏战略性的发展规划。

想听听那些优秀公司的发展蓝图吗？去看看杰夫·贝佐斯在1997年写给其公司持股人的那封足足三页的信吧。那既不是口号，也不是宣言，而是一封洋洋洒洒的长信。在信中，杰夫讲述了亚马逊的创业故事，与所有读者尽情分享了他的发展蓝图。

制定决策

有些员工负责产品，有些员工负责销售，而CEO负责制定决策。正因如此，我们可以根据CEO制定决策的速度和决策本身的质量来对他进

行准确的评估。伟大的决策往往来自那些集智慧、理性和勇气于一身的精英式CEO。

正如我在前文中所说的，勇气的作用不可小觑，因为CEO所做的每一个决定都是基于不完整的信息。根据哈佛商学院对某些个案进行的事后比对分析，CEO在对某一问题进行决策时，掌握的信息通常不到总信息量的1/10。所以，CEO必须有放手一搏的勇气，必须有胆量带领公司朝着一个不明确的方向前进，即便最终发现这是个错误的方向。那些最艰难的抉择（往往也是最重要的抉择），难就难在它们往往会遭到CEO最重要的支持者（员工、投资人、客户）的强烈反对。

在CEO的职业生涯中，我做过的最正确的一个决定就是将Loudcloud公司转让给EDS公司，继而发展成为后来的Opsware公司。假如当年我交由员工、投资人和客户对此事投票表决，那他们肯定会以压倒性的优势让我的转让计划泡汤。

作为CEO，你不可能有充足的时间搜集所有的信息，然后再做决定。每一个寻常的日子里，你都得做出大大小小上百个决定，不可能为了对某一个决定进行最全面的资料搜集和最详尽的分析，你就停下所有的工作。明确了这一点，你就应该用心在日常工作中持续且系统地搜集信息，以便在决策时刻来临时有备而战。

要想做好准备工作，你必须系统地获取多方面知识，以便在制定决策时派上用场。你可以从这类问题入手：

•竞争对手可能会有什么动作？

•怎样做才具备技术上的可行性，什么时间做才合适？

•公司的实力究竟怎样？如何才能将实力发挥到极致？

•这样做会带来怎样的财务风险？

•这个问题会对目前的产品结构带来怎样的影响？

•员工对此次促销的态度是兴奋还是沮丧？

优秀的CEO会通过巧妙的策略来搜集必要信息。他们会把对信息的捕捉渗透在每一项日常工作中，比如员工会议、客户会议，甚至是“一对

一”的会谈。正是在与员工、客户、合作伙伴以及投资人的每一次交流中，CEO掌握了有助于他实施决胜策略的最全面的信息。

CEO是否能让公司按他的意愿行事？

如果CEO勾画出了令人向往的公司发展前景，并且能快速做出高质量的决策，那他是否能让公司上下照他的意愿行事？要做到这一点，第一个要素就是我在前文中提到的领导才能。

除此之外，CEO还要掌握丰富的运作技巧，才能确保决策得以顺利执行。公司规模越大，所需要的管理技巧就越复杂，越精妙。

公司能够执行你的各项决定和措施的必要前提是：

•公司有能力这样做。也就是说，公司的相应岗位上有这样的人才，能够担此重任。

•公司里所有员工都能正常履行职责。员工的工作积极性高涨，沟通渠道顺畅，知识储备丰富，工作环境清明。

CEO带领的是世界一流的团队吗？

CEO既负责组建管理团队，又负责掌控所有员工的面试和招聘环节。他必须确保公司网罗到最优秀的人才，继而从中甄选出天赋与能力俱佳的候选人。确保员工队伍的品质是管理公司的关键。优秀的CEO会经常通过评估来确保这支队伍的素质。

CEO的能力决定员工队伍的品质。务必要强调的一点是，员工队伍的品质直接关系到在面对挑战时，这支队伍能否及时按照公司的相应需求去应对。因此，以下这种情况极有可能出现：管理团队变动了好几次，而员工队伍始终在高质量地执行决策，且人员流失率几乎为零。

员工为公司做贡献的难度有多大？

第二个评判标准可以衡量CEO能否有效地管理公司。为了验证这一点，我喜欢问这个问题：员工完成这一工作的难度有多大？

在管理得当的机构中，人们会把焦点放在工作本身（而不是企业政治或是官僚作风），并且坚信顺利完成工作对于公司和他们本人都有益处。相反，在管理不善的机构里，人们会花大量精力去应付部门矛盾和流程缺陷。

说起来容易，但是真正要建立一个运转良好的公司则需要有相当高超的技巧。这些技巧涵盖组织设计、绩效管理等方面，还涉及推动员工发展的奖励机制和沟通机制。当某个CEO达不到能力标准时，他往往是在这个方面出了问题。事实上，很少有CEO在这个衡量标准上得到高分。

在线影片租赁公司Netflix的CEO里德·哈斯汀斯在设计一个驱动员工效能最大化的系统上做出了了不起的尝试。他将这套系统称为“关于我们的自由与责任文化的参考指南”。其中包含了Netflix公司界定的员工优秀品质、如何在面试环节甄别出这些品质、如何巩固这些品质，以及如何在员工数量日益增长的同时升级这套系统。

CEO是否能就既定的目标取得理想的结果？

基于目标衡量业绩时，我们首先要确保目标的正确性。在董事会游刃有余的CEO们，往往能够通过人为降低目标而取得“成功”。而那些优秀的CEO们却因为忽略董事会，将目标设定得过高，进而遭遇“失败”。一家公司在发展之初，没人能预测机遇的大小，因此制定的目标往往会产生误导性。所以说，准确衡量业绩的前提条件就是制订正确的目标。

我还经常提醒自己，对于不同的公司，机遇的大小和种类会千差万别。希望一家生产硬件的公司和用户导向型的互联网公司同样采用“轻资产”的发展模式，这样的想法不仅毫无意义，而且还会带来负面效应。衡量CEO的业绩时应该以他所在的公司——而非其他公司——的发展机遇为基础。下面，我和大家分享一个讲述CEO在真实环境下根据结果提交业绩的故事。这则故事的主人公是百度——中国最大的搜索引擎公司——CEO李彦宏。在2009年于斯坦福大学所做的演讲中，李彦宏回忆起百度上市时的感受。企业上市通常是一个企业家一生中最兴奋的时刻，而他却坐在桌边诚惶诚恐。为什么会这样？来听听他自己是怎么说的。

2004年，我们从Draper Fisher Jurvetson和谷歌等公司那里融到了最后一笔风险投资，后者是我们的同行。2005年，公司上市。理想的开盘价格是每股27美元，结果却报收每股122美元。这对百度员工和投资者来说都是特大利好消息。然而，我的感觉却是苦涩，因为在决定让公司上市时，我预期的股价是27美元，或者更高一点，30~40美元。当股价在第一天达到每股122美元时，我真的惊呆了。这意味着我的实际业绩必须大大高出预期业绩。我别无选择，只好埋头于运营、专注于技术和用户体验，最后，我终于交差了。

一旦将以上这些全部纳入考量范畴，我们就会发现，基于目标取得的业绩（或者说“功能型的业绩”）其实是一个滞后的指标。正如他们在共用基金的章程上所说的，“过去的表现无法保证将来的结果”。而CEO的结构型评价标准——CEO是否知道该做什么以及CEO能否让公司去执行他的意愿——将会在预测未来方面大显身手。

小结

CEO的评估不是复杂、诡秘、难以言说的艺术。所有人，包括CEO们，在预先得知结果的情况下都会取得更好的成绩。

第八章　创业头条法则：没有法则

这些事都打不倒我，
只会让我更坚强。
我想让你快些来，
因为我不能再等待。
我知道现在要做出正确选择，
因为我不能再错下去。
我已等待一整夜，
为你等待一整夜。

——美国饶舌歌手、唱片制作人坎耶·维斯特《更强大》

我们在与惠普协商Opsware公司转让一事时，他们的最初收购价是每股14美元。BMC（美国一家企业管理软件提供商）以14.05美元的价格做出回应，参与收购。紧接着，惠普又将报价提高至14.25美元。我和约翰·奥法雷尔对这一轮招标自有打算。按照估计，如果我们能顺利实施计划，那么最终的成交价应该能达到每股15美元，甚至更高。大家对这样的预期无不喜出望外。

然而，灾难降临了。说得更具体一点，我们聘请的审计公司——安永国际会计公司——几乎毁掉了这笔买卖。

BMC在审计过程中发现，我们有三笔账户交易和他们的审计结果不符。这三笔交易都包含CA条款。CA条款为业内人士所熟知，得名于一家声名狼藉的公司——团结电脑公司，简称CA。该公司曾经在与客户签订的维修合同中耍手段，承诺对方可永久对“X”产品进行免费更新。之后，CA公司把“X”产品改头换面，替换成“Y”产品，再向顾客收取他们以为可以不再付费的软件更新费用。这种把戏相当精明，也相当龌龊。为了捍卫自身的权益，聪明的消费者要求所有的软件供应商今后都将CA条款写进合约中。合约明确规定，如果供应商发行的新版软件中包含了所有旧版软件的功能，只是在此基础上添加了新的卖点，换了新的名称，

那么该产品（虽然换了名字）仍然受现有合约的保护，不再向顾客收取额外的更新费用。

对CA条款的解释存在两种可能性。一种是按照它的本意去解释，将其看作是对CA公司不端商业行为的回应；而另一种则是把它看作对产品功能的一种预期。如果你选前者，那就有必要提前确认营业收益；如果你选后者，那就应该明确合同期内营业收益的按比例分摊。无论你选哪一种，现金支付的情况都是一样的。

我们当初签下这三笔含有CA条款的合约时，对它模棱两可的特性是清楚的。因此，我们要求戴夫·普赖斯——我们在安永国际会计公司的合作伙伴——审计所有细节并告知我们该如何解释这项条款。戴夫明白我们的意图，建议我们在这三笔交易中全部选择提前确认营业收益。然而，BMC在安永的合作伙伴得出的审计结果却截然相反，他们认为应该按比例分摊。震惊之余，BMC的这位合作伙伴将该问题提交到了安永国际会计公司的总部。

总部的审计师通过电话告知我，他不同意上述审计结果，责令我们在48小时之内重新申明收益预期。我当时简直不敢相信自己的耳朵。重申收益不仅会压低股价，而且还会毁掉我们正在进行的交易。财务核算没有对现金流产生实际影响，并且我们所做的一切都是基于安永国际会计公司当初的审计结果。假如一开始他们能给出相反的结论，股价就不会下跌。重申收益无疑会让我们走投无路。

这究竟是怎么回事？

我尽量平静下来，小心翼翼地在电话中答道：

“财务核算的初衷是反映合约中我们与客户双方的意图，对吗？”

“对。”

“既然如此，为什么不能通过电话问问这三家客户的意图？如果他们的意图与戴夫·普赖斯得出的结论一致，那就保持原样。如果不一致，我们再重申收益。”

“不，那还不够。你必须让三家客户使用安永国际会计公司的解释条款去修改他们手中的合约。”

“但这三家客户都是大银行，本身就设有风险管理部，不可能在短时间内修改合约。而且，我们目前正在洽谈一笔价值16亿美元的交易，你们这样做会毁了这笔交易的。”

“我们管不着，这是你们的事。”

“可是，我们公司与你们合作已经8年了，付给你们的费用也有几百万美元，而且这一切都是你们的合伙人造成的。假如我们和客户就现有合约的解释能达成口头一致，为什么你还要害我们丢掉这笔买卖？”

“给你们48小时，要么修改合约，要么重申收益。”

戴夫·普赖斯快要哭出来了。

安永国际会计公司总部只关心书面文字，丝毫没有法律精神。他们拒绝做从审计角度和生意角度来讲完全正确的事，一心只想着自己的便利。

我的财务总监戴夫·康特已经面无血色。几百人奋斗8年走到今天，可所有的努力和付出眼看着就要被戴夫亲自挑选的审计公司像抽水马桶一样冲刷一空。在加入Opsware公司之前，戴夫曾在安永国际会计公司供职15年。平时能言善辩的他，此刻几乎说不出话来。我冲所有人大发雷霆，但心里很清楚，无论我说什么都于事无补，只会让戴夫更自责。我转向我的总顾问乔丹·布雷斯洛，问道：“我们需要立刻向收购方说明这个问题吗？”他惴惴不安地答道：

“是的。”

我们向惠普和BMC说明了情况，并告诉它们，我们打算在24小时内通过修改合约的途径来解决这个麻烦。没有一方相信我们。就连我自己都半信半疑。怎么可能说服三家大型银行在一天内修改完手头的合约呢？惠普和BMC这两个买家作壁上观，准备根据事态的发展随时调整其收购计划和报价。

与此同时，我和戴夫、马克·克兰尼开始投入紧张的工作。在财务会议室里，我们开始勾勒关系图，在所有认识的人之间寻找关联，试图找到合适的人选来挽救这笔交易。我给每一位董事会成员打电话，了解他们是否在这三家银行里有存款，是否能和关键人物说得上话。克兰尼与

销售部和财务部的人员一直守候在电话机旁。乔丹和戴夫则草拟出了10种修正合约的措辞。我们熬了一个通宵，戴夫自始至终都是一副心脏病即将发作的样子。第二天上午11点，奇迹出现了。三家银行都为我们修改了合约，所花时间还不足24小时。我们不用重申收益了。

意料之中的是，BMC因为这次事件受了点惊吓，余悸未平，放弃了收购。惠普没有打退堂鼓，却因为这个“污点”把报价降到了每股13.75美元。

那天晚上，我们在公司办公室召开了董事会，讨论惠普的收购条件，并宣布BMC退出收购。大家一致认为应该接受惠普的收购价，只有我一个人反对。我坚持以他们先前提出的14.25美元出售Opsware公司，少一分钱都不行。比尔·坎贝尔看着我，那样子就像在看一个久经沙场的将军。我一天一夜没睡觉，不知道自己的意识是否清晰，决定是否正确，我只知道，我辛苦等待一整晚是为了到达正确的彼岸，而不是在岔路上越走越远。

我整理了一下思路，重申了我的立场：“惠普曾经提出了14.25美元的收购价，原因只有一个：我们是最棒的，我们代表着业界的最高标准。这才是整件事情最重要的前提。一旦我们接受现在这个打了折扣的报价，就等于承认我们不代表最高标准，那买卖还是做不成。”约翰·奥法雷尔赞许地点点头。最后，董事会忐忑不安地接受了我的意见。

我告诉惠普公司，必须以14.25美元收购Opsware公司，否则免谈。两个小时后，对方答应了。这期间，戴夫·康特的脸色一直都没有缓过来。我们做成了这笔交易，如果不是安永国际会计公司背后拆台的行为，我们本可以多赚一个亿。直至今日，我都对安永国际会计公司耿耿于怀。

讲述这段经历是想提醒大家，当你以为在生意场上可以信赖别人时，结局往往令你大失所望。出现这种情况时，一味地计较谁是谁非毫无意义。你需要做的，就是打起精神去应对那些危机。

解决问责与创意之间的矛盾

一位软件工程师在现有产品架构中发现了会严重削弱产品功能的漏洞。他说，自己可以在三个月内完成对这一漏洞的修复。每个人都认为，用三个月的时间来完成一次漏洞修复完全可以接受。可结果是，虽然他的建议是正确的，但整个过程持续了9个月。这时，你会奖励他的大胆创新呢，还是追究他未能按期完工的责任？

如果你像控方律师一样，严格按照合同条款的规定对他提起诉讼，那肯定会打击他和所有人的积极性，使大家以后不敢再做任何担风险的事情。假如你立场坚定地要处罚他，那就别怪以后有人拿“忙不过来”这样的借口来搪塞你，不帮你解决棘手的问题。

换一种做法，如果你不追究他未能按期完工的责任，那些能保质保量按时交付任务的员工就会觉得自己像个傻瓜。既然总裁可以奖励那个延期6个月才完工的家伙，我为什么还要加班加点地赶在最后期限前完工？如果你手下那些最勤勉、最具生产力的员工觉得自己被愚弄了，罪魁祸首就是你，因为你没能让别人对自己的行为负责。这就是所谓的问责与创意之间的矛盾。

想要解决这个矛盾，让我们先来做一个最基本的推论。你是否觉得自己的员工总体上具备智慧、创造力以及工作热情？还是觉得他们既懒惰又奸猾，天天无所事事？如果你的推论是后者，那不妨放弃在你的公司搞创新的想法，因为你根本无法做到。如果你持前一种看法，相信自己的员工有能力、有活力，并且事实证明的确如此，那自然再好不过。可是，你必须问责到位，否则就会背上愚弄他人的嫌疑。对此，你怎么看？

我们从以下几个方面来分析一下问责制：努力程度，承诺，结果。

努力程度

这是比较容易考量的一个因素。要成为世界一流的大公司，一流的

工作态度必不可少。假如有人在工作中敷衍了事，不尽最大努力，那就必须要受到处罚。

承诺

许多经营得当的公司都会有这样一些管理宗旨：勇于承诺，兑现承诺。诚然，如果你参与了某项任务但又没有按要求完成，你会让每个人都大失所望，而这种失望情绪是极具传染性的。要求人们对承诺负责任，这是确保工作顺利完成的一个重要因素。兑现承诺的难度系数有高有低，因此问责的程度也会有相应变化。写一份市场宣传资料或是发一封电子邮件与完成一个软件项目绝不是一码事。如果谁完不成前面这项任务，你必须严肃处理。而后者则可能涉及计算机科学中的根本性问题，情况要复杂得多，因此你必须审慎对待。

结果

根据结果确定问责程度是一个比较复杂的问题。如果有人像开篇故事里那样没有按期交工，你是否应该追究他的责任？答案是，不一定。你得根据以下几条标准来做决定：

•员工的资历。和年轻员工比起来，老员工能更准确地预测未来的工作结果。

•任务的难度。有些任务确实难度很大。当你的产品在竞争中技不如人时，当经济衰退无孔不入时，你会发现，想把产品销量提升上去简直比登天还难。当你想搭建一个平台，使其能自动高效地执行串行程序和并行程序，以便最终实现扩展程序时，你也会发现这其实很难。我们很难对未来做出准确的预期，并且很难达到这个预期。所以，在判断结果是否达到预期时，你务必要考虑任务难度这个因素。

•是否存在不必要的风险。尽管你不想因为人们甘冒风险、大胆创新而去责罚他们，但也要记住，并非所有的风险都是必要的。虽说不入虎穴焉得虎子，但有时深入虎穴也不一定能捉到虎子。喝下一整瓶杰

克·丹尼酒然后跟在汽车后面跑，这算得上是勇气可嘉，但就算你追上了汽车，也得不到什么奖励。当你的员工没能实现承诺时，想想看，他是只有匹夫之勇而不考虑后果呢，还是想法一流而只是没能成功？

回过头来看问题

现在，我们回过头来看看开篇提到的那个问题，考虑下面这几个因素：

1.他是资深员工吗？如果他是你公司的总设计师，那你就得让他好好提高一下自己规划工作的能力，以免拖累公司。如果他入行时间不久，那就该借此机会好好点拨点拨他，而不是一味地指责他。

2.任务的难度如何？如果是一次足以改天换地、创造奇迹的任务，你就不能大发雷霆，相反，你得感谢他。如果仅仅是一个拖沓了太长时间的小项目，你就得认真解决。

3.这是一次正确的大胆尝试吗？新产品是否能在中短期占领市场？如果是，无论他是用了3个月还是9个月，这都是一次正确的尝试。今后再遇到类似情况时，你也应该持这个态度，而不必绞尽脑汁苦苦思索。

小结

在高科技产业中，你很难未卜先知。平庸与杰出之间的差距往往就源于你的态度，源于你是否放手让员工大胆创新，不折不扣地实行问责制。责任固然重要，但也并不是唯一的重点。

“怪诞星期五”管理策略

多年前，我曾陷入一次棘手的管理困境。公司里两个非常优秀的团队——客户支持部与销售技术部——针尖对麦芒地掐起架来。技术部提出了一系列措辞犀利的指控，谴责客户部人员不及时配合他们的工作，还拒绝修复产品存在的问题，已经严重阻碍了销售，影响到了客户满意度。与此同时，客户部也抱怨说，技术部未经授权就安装木马程序，不听从他们的有效修改建议，还大惊小怪地把每件事都当成头等大事去对待。除了这些具体矛盾外，这两个部门本来就积怨甚深。最糟糕的是，这两个部门得经常合作完成公司的任务。两支队伍都配有最出色的工作人员和最有能力的负责人，所以不可能解雇任何人或者降任何人的职。我实在是没辙了。

就在那时，我碰巧看到了一部经典影片《怪诞星期五》，现在想想，那好似上天的安排。这部影片的主演是演技出众的巴巴拉·哈里斯和无人能比的朱迪·福斯特（还有一部翻拍版，主演是杰米·李·柯蒂斯和问题才女林赛·洛汉）。影片中，母亲和女儿由于缺乏沟通而关系紧张，因此，她们希望能通过互换身份来增进对彼此的了解。在电影的奇幻世界中，她们实现了这个愿望。

随着故事情节的发展，她们交换了身体，体验到了对方所看到的世界。最后，母女二人换回各自的原形，自此变成了知心朋友。在看过这部影片的两个版本之后，我觉得自己已经找到了对策，那就是，“怪诞星期五”管理策略。

次日，我通知技术部和客户部的主管，要给他们二人调换工作岗位。我对他们解释说，你们可以像影片中的朱迪·福斯特和巴巴拉·哈里斯一样，调换身体，但是要永久保留原有的思想。二人最初的反应不亚于翻拍版中林赛·洛汉和杰米·李·柯蒂斯一起尖叫时的惊恐模样。

然而，在对调的岗位上仅仅工作了一周，这两位主管就发现了矛盾的症结所在。接着，他们快速行动了起来，采取简单的工作流程，消除了冲突，彼此和谐共事。自那天起，一直到公司被转让，销售技术部与客户支持部始终都是公司里合作最好的一组搭档，这多亏了《怪诞星期

五》——这部也许是有史以来最有寓意的管理学经典电影。

如何打造一流的管理团队？

作为CEO，你应该清楚一点：没有一流的团队，就无法创建一流的公司。但怎样才能知道你手下的管理人员是不是达到了这个标准呢？另外，即使他在被你雇用的那一刻达到了世界一流的标准，他是否能继续保持这个标准？如果不能，他有没有可能重新达到这个标准？

这些复杂的问题会让招贤纳士的过程变得更加麻烦。每一位CEO的初衷都是寻觅到最优秀的人才，然后不遗余力地积极争取他们的加入。如果对方同意了，CEO会如获至宝。

所以说，我们很容易先入为主地判断一个人，哪怕他连一天的班都没有上，我们还是会觉得他是最棒的，就因为他是我们精挑细选招聘到的人。可惜的是，那些被当作宝贝一样吸纳进公司的管理人员，会离你的期望值渐行渐远。假如你是个体育迷，你一定清楚，没有永远的世界冠军。今天你是球星特雷尔·欧文斯，明天你就是普通人特雷尔·欧文斯。尽管管理人员的职业生涯不像运动员的职业生涯那么短暂，但是公司、市场还有高科技的发展变化之快是体育运动所无法比拟的。因此，本年度在初创业的公司里春风得意的管理人才，很可能在下一年度就面临被淘汰的危险，因为最初的小公司已经成长为拥有400名员工、年收益达到1亿美元的大型公司。

标准

你需要明确的第一个问题是，某些人精彩的履历和出色的面试表现并不意味着他能在你的公司做出极佳的业绩。这个世界奉行两种评价标准，一是根据你的表现，二是根据你的身份。你可以选择前者，也可以选择后者。

你必须以高标准要求员工，但是何谓高标准？我在前文已谈过这个问题，在此不再赘述。此外，请谨记以下几点：

•在雇用某个人时，你并不了解他的全部。虽然这会让你觉得

有些尴尬，但是为适应市场需求和激烈竞争，调整并提高你对他的要求是完全合乎情理的。

•学会平衡。在一开始花费大量的时间来指导一个副手很正常。但是，如果你发现自己还和聘请或提拔这个副手之前一样忙碌，那就说明他的工作不称职。

•你是**CEO**，不负责培养人才。我从CEO生涯中总结出的最令我沮丧的教训就是，我不可以做副手们的辅导员。他们所在的工作岗位要求他们基本上能独当一面。和我以前做总经理时不一样的是，我现在没有时间去从头培养一个副手。对于公司中的其他岗位来说，手把手地传授经验是可行且必要的，但对于管理层人员却并非如此。如果你的副手总是需要太多的指导和培养，他就是不合格的。

当然，有时CEO们的衡量标准会过分苛刻。正如我在前文中提到的，你不能也不必拿某个管理人员两年后的工作要求来衡量他现在的能力。如果你有这种倾向，那务必要回避。一定要以当下的情况来衡量他的表现。

关于期望值和忠诚度

假如你的管理人员表现出众而且对公司忠心耿耿，你该怎么和他沟通这些问题？如何告诉他虽然他现在干得不错，但如果明年跟不上公司的发展变化，你就有可能解雇他？

过去，我在点评管理人员的工作时，总是会说："你在目前这个岗位上干得很好，但是根据公司的发展规划，我们的员工数量到明年会增加一倍。因此，到时你的工作会有所不同，而我也会根据新的标准来重新评估你的表现。如果你觉得这办法不错，那就推广至每一个团队成员，也包括我。"

在提出这样的思路导向时，务必要向管理人员说明一点，公司在扩大规模之后，他将接手的是一份全新的工作。这意味着，在旧岗位上实现的辉煌不一定能直接转换为新岗位上的成就。事实上，人们往往难以胜任新工作，原因就是他们延续了过去的工作方式，没能及时调整到新

的状态中来。

但是，忠诚度的问题怎么解决？如果你是在现有管理团队的协助下让公司的规模扩大了10倍，你又怎么能因为他们跟不上这个大型团队的发展速度而开除他们？答案是，你得把你的员工放在第一位——那些管理人员手下的普通员工，那些从事基本工作的工程师、营销人员、销售人员、财务人员，以及人力资源部员工。你应该为他们搭建一支世界一流的管理团队，这才是头等大事。

该不该转让公司？

该不该转让公司，这无疑是CEO所做的最艰难的决定之一。从常理上来看，转让公司还是继续独立经营公司涉及诸多因素，而大部分都是些无法预知的因素。假如你是公司创始人，基于理性做出决断并不难。

没错，只要不涉及感情，这个问题就简单得多。只可惜，转让公司往往是一项掺杂了太多情感和个人因素的行为。

转让类型

为便于讨论，我在此先介绍一下转让技术型公司的三种方式：

1.人才和/或技术。这是指单纯转让某一公司的技术和/或人才。这种类型的转让价格为500~5 000美元。

2.产品。只转让某公司的产品，不转让业务。收购方会结合自身的营销能力销售现有产品。这种类型的转让价格为2 500万~2.5亿美元。

3.业务。转让公司的主营业务。收购方会全方位衡量对方公司的价值，包括产品、销量和营销，而不仅仅看人员和技术。这种类型的转让通常以财务指标为主要依据，成交价有可能令人咂舌（比如微软出价300亿美元收购雅虎）。

我在这里要讨论的主要是第三类：业务转让。此外，也涉及一些产品转让的问题。

理智

在分析是否该转让公司这个问题时，你最好先问问自己：

1.我是否在一个很大的市场中抢占了先机？

2.我是否有把握成为这个市场中的头号种子选手？

如果你抢占了先机，那就继续独自经营。没人有实力买下你的公司，因为没人能预支给你如此庞大的一笔数额。以谷歌公司为例，据说在创业初期，谷歌就收到过多家公司的收购邀请，出价超过10亿美元。这在当时是非常优厚的条件。然而，鉴于最终的市场规模，转让公司对谷歌来说毫无意义。事实上，谷歌无论以任何价格转让给任何有意收购的公司，都没有什么意义。为什么？因为谷歌拓展的市场远远大于所有潜在收购方所占有的市场总额，它开创的业务无人能及，因此也就使它稳稳地占据了业内的龙头地位。

再想想与此相反的一个例子，Pointcast。Pointcast公司是第一波引发互联网应用程序风潮的公司之一。在硅谷和高科技行业，它算得上是一家热门公司。Pointcast曾经拒绝过10亿美元的收购条件，后来，由于其产品架构中的缺陷，客户停用了产品。公司在一夜之间元气大伤，再也没能崛起。最后，Pointcast以低价被转让。

因此，你务必要弄清：1.如今占领的市场是否比以往任何时候都要大得多？2.我们能做第一吗？如果有一个问题的答案是否定的，那你就得考虑转让公司了。假如两个问题的答案都是肯定的，那么转让公司就等于是把你和你的员工给低价出售了。

可惜的是，这两个问题并不容易回答。想要给出正确的答案，你还得考虑以下这些问题：市场是什么？竞争对手会发展成什么样？谷歌占领的是搜索引擎市场还是门户网站市场？现在回想起来，谷歌主要是占领了搜索引擎市场，但是大部分人觉得它是一个门户网站。雅虎当时是它在门户网站市场的一个劲敌，但在搜索引擎领域，雅虎对其并不构成威胁。如果谷歌当时真的主营门户网站，那么转让出去也不失为上策。Pointcast的陨落就是因为高估了自己的市场占有率。有趣的是，导致Pointcast走下坡路的恰恰是它自己在产品执行中出现的纰漏。

下面来说说Opsware公司。为什么我要卖掉它？为什么我拖到那个时候才卖掉它？

经营Opsware公司时，我们最初涉足的是服务器自动化领域。在接到第一轮询价和发盘时，我们的客户数量不足50名。当时，我坚信至少能发展10 000名目标客户，相信我们完全有能力做到最好。此外，虽然

我知道市场格局日新月异，但依然认为我们可以赶在别人前面进军网络和存储（数据中心自动化）市场，然后将其一举拿下。因此，按照30%的市场占有率来估计，如果有人想要买下我的公司，那就必须以我们当时市值60倍的价格来收购。果然，没人愿意出这个高价。

当我们逐渐拥有数百名客户，并且也成功地进军到服务器自动化领域时，我们依然是业内的老大，身价比先前的收购成交价还要高。那时，Opsware公司与主要竞争对手BladeLogic公司都已经羽翼渐丰（具有遍布全球的销售网络、外包式的专业服务等）。这一点很重要，它意味着某家大型公司可以从我们当中挑选一家进行收购，并且有可能顺利地使之运转起来。（大型企业不一定能操纵得了小公司，因为小公司知识产权中的重头戏就是销售方法，而这是大型企业所缺乏的。）

随着态势的明朗，BMC成为这个要做“二选一”选择题的企业。因此，Opsware公司是否能在未来继续担当业内老大这道题就得重新做一遍了，方法如下：

1.我们的优势将体现在系统和网络管理领域，而不是服务器自动化领域。因为后者和文字处理软件一样，最终也将被一个更大的市场所兼容。

2.要想成为最好的，我们就得将BMC和BladeLogic一起打败，因为BMC是比我们这两家小公司都要强劲得多的对手。

最终，由于出现了根本性的技术变革——虚拟化，市场也发生了改变。虚拟化意味着整个市场要重新进行调整，于是我们又投入到新一轮的研发竞争中，以期能建构最优秀的管理模式，适应虚拟化环境。这就使得转让公司的计划被搁置了很长一段时间。

综合以上因素，我们认为，至少可以考虑一下转让公司的可能性，并且启动一个短期计划，以掌握并购市场中的各方利益。

在此过程中，有11家公司提出了各自的收购意向。这让我意识到，就Opsware公司的市场价格而言，我们已经达到了局部最大值。也就是说，这些潜在的买家们对Opsware公司的市场价值深信不疑，而我们也认定，公司在未来不可能再有更大的收益。在进行了大量的深入分析和自我反思之后，我的最终结论是，目前的这个最大值高于我们公司在未来3~5年有望实现的收益，因此，我以16.5亿美元的价格将公司转让给

了惠普。我认为并且也希望这是一个正确的决定。

情感

在做这样的决定时，情感因素是相当可笑的一个部分，因为它会让你陷入人格分裂的窘境。

在亲自招募到每一位员工，让每一位员工甘愿为你创办兴旺发达、独立自主的企业这一宏伟目标努力奋斗时，你怎么能将公司转让出去？怎么能将自己的梦想转让出去？

你怎么能让自己和无论亲疏远近的家人结束这种财政上完全独立的生活？做生意难道不就是为了赚钱吗？赚多少钱才算够？

你怎样才能调和这两种声音：留下？转让？很显然，你没法调和这二者，唯一的办法就是给这两种声音都装上消音器，要领如下：

•给**CEO**付工资。大部分风投资本家都喜欢那些把全部身家都投在公司的老板，一旦公司倒闭，他就输得分文不剩。因此，他们认为，CEO应该只拿极低的薪水。总的说来，这是个不错的想法，因为当公司不景气时，CEO们很容易想丢掉包袱，投入的全部家产会迫使他们继续坚持。然而，在现实情况中，公司一旦成立，给CEO支付工资就是比较合理的做法。具体地说，一旦公司有了自己的业务，并且成为具备吸引力的收购对象，那就应该给CEO支付工资，这可以保证“留下或转让”这个决定不会直接受CEO个人财务状况的影响，就好比是：“我不认为应该转让公司，但是我现在和丈夫孩子住在850平米的公寓里，不转让，就只有离婚了。”

•对公司前景思路清晰，态度明朗。每一位CEO都会从员工那里听到这样的问题：你会转让公司吗？这是一个很难回答的问题。如果CEO说“会”，那么员工会理解为他要卖掉公司。如果CEO说“如果价格合适”，那么员工就会揣测这个价格，并且会问个没完。假如公司价值真的达到了这个价格，员工就会认为公司即将被转让。如果CEO闪烁其词，拿“不会转让公司”这样的话搪塞员工，一旦真的转让公司，员工就会觉得自己被愚弄了。更重要的是，CEO也会觉得他在糊弄员工，这种自责

的感觉会在他的决策过程中挥之不去。为了避免这样的困境，你可以参照前一章中提到的分析原则：如果公司在一个很大的市场中占领了先机，并且极有可能成为同行业中的顶尖者，那么就让公司继续独立运作。若不是，就不妨转让。这条原则考虑的是投资人和员工双方面的利益。

小结

你很难轻而易举地在“留下”和“转让”这二者中做出选择。因此，让自己在理智和情感上做好准备是有必要的。

第九章　是结束，也是开始

我们走在同一条路上，穿的却是各自的鞋。

我们住在同一栋楼里，看到的却是不同的风景。

——德里克《云端之上》

转让Opsware公司之后的一年，我在惠普负责软件业务。之后，我对自己的未来有了进一步的思考：我该另起炉灶重新办一家公司吗？还是去其他公司任CEO？我该退休吗？还是该做些完全不同的事？

越是畅想未来，就越会回忆起自己的过去。假如我当初没有遇到比尔·坎贝尔，一切会怎样？我该如何化解一次又一次的危机？为什么企业家艺术如此深奥？是不是每个CEO都会遇到相同的问题？如果是，为什么没有人把这些问题记录下来？为什么新兴公司的顾问和风投资本家很少有亲自办公司的经验？

当这些问题一再萦绕于我的脑海时，我给马克·安德森发了一条信息：“我们应该创办一家风险投资公司。选择合伙人的宗旨就定为‘有经验者优先’，给那些打算创办公司的人提供咨询，你本身就得有经营公司的经验。”他的回答让我意外：“我也有同感。”

一些必要的经验

在深入思考这个问题时，我回想起自己当年拿到的第一笔真正意义上的风险投资。

那是在1999年，在筹集到Loudcloud公司的第一轮资金后，我和我的联合创始人去拜访这家新的风投公司并会见他们的全体成员。我还记得，当时作为创始人兼CEO的我对于面见自己的大财神、共商大业兴奋不已。然而，对话气氛一度急转直下，他们的一位资深合伙人戴维·贝尔尼当着所有人的面问我：“你打算什么时候聘请一位真正的CEO？”

这就像迎头泼来的一盆冷水。公司最大的投资人当着我搭档的面质疑我是个冒牌CEO。我反问道："您的意思是？"——希望他能修正自己的说法，好让我挽回一点儿面子。没想到他变本加厉："我的意思是，你该找一位曾经为大公司做过组织设计、人脉强大且有现成客户资源的人来做CEO。"

我羞愧难当，觉得快要喘不过气来了。他无视我的CEO身份就已经够糟的了，更糟的是，在某种程度上，我认同他的观点。他说的那些能力我都没有。在那之前，我从来都没有做过那些事，也不认识多少高管。我是白手起家打天下的CEO，不是职业CEO。我管理公司的时间短得可怜。我能足够快地掌握当CEO的技巧并且构建起自己的人际关系网络和客户网络吗？还是说我会把公司搞砸？这个疑问折磨了我好几个月。

第二年，不论干得好与不好，我依然在CEO的位子上坐着。我用常人难以想象的努力争取成为让大家都满意的CEO。多亏了这番努力以及朋友和顾问们的帮助，尤其是比尔·坎贝尔，公司终于坚持了下来，并且日益蓬勃地发展着。

这段经历已经过去很久，但是，我没有一天不去想那次和戴维·贝尔尼的对话。我总是扪心自问，究竟要怎样做才算进步？究竟怎样才能获得帮助以提高自己的能力、拓展自己的资源？

我与马克经常讨论这个问题。我们一直心有不甘，作为创始人兼CEO，为什么我们必须在投资人质疑的目光中向他们证明我们的实力，而不是让投资人相信我们有能力经营好自己一手创办的公司？实际上，这样的讨论最终促成了日后安德森·霍洛维茨风投公司的成立。

首先，我们在对风险投资这个行业进行研究时，偶然发现了一个潜在的问题。一直以来，赢利的风险投资都集中在极少数公司手中，而且始终是这几家公司。在有着800多家风投公司市场中，大约只有6家可以给他们的投资人带来高额的回报。随着调查的深入，我们发现了一个很有意思的原因：最好的企业家只选择最好的风投公司进行合作。由于风投公司不重视经营手段和经营理念（大部分公司几乎都不做公关宣传，也极少谈论其业务），所以只能让人根据其投资记录去进行选择。因此，有着最佳投资记录的公司就会良性循环，业绩越来越出色，没有业绩的新公司则逐渐被埋没。

我们必须得想出对策来打破这块坚冰，成为那些优秀企业家青睐的风投公司。但是，究竟该怎么做呢？

我们需要改变企业家选择风投公司时的衡量标准。时移世易，我们解决这个问题的机会来了。我和马克在20世纪90年代中期初涉企业时，并不认识太多的企业家。当时，我们没有真的把自己看成是一个行业或是社区中的一分子，仅仅是忙于干好自己的事。我们公司成立于互联网时代初期，比Facebook、Twitter，还有其他一些社交网站平台都要早。由于那时没有专供企业家交流的平台，所以我们也很少和其他企业家互通有无，基本都是埋头苦干。而这种局面在过去10年发生了变化，企业家们如今会相互结识、往来、聚会，进行各种各样的社交活动，已经形成了一个真正的社区。鉴于这一点，如果我们能提出更优厚的条件，那么在社交活动中实施的口头宣传策略就会发挥出它不曾具备的优势。

我们需要更上一层楼，也需要与众不同。在考虑如何才能具备更多的优点和特点时，我们的核心思想主要基于以下两点：第一，技术型创始人是经营技术型公司的最佳人选。那些令我们钦佩的历史悠久的技术型公司——惠普、英特尔、亚马逊、苹果、谷歌、Facebook——都曾由它们的创始人经营。更准确地说，公司是由开天辟地的那个人在经营。第二，技术性创始人创办公司后成为CEO的过程异常艰难，我就是个明证。但是，大多数风投公司往往都是以更换CEO来解决问题，而不是为其提供扶持，帮助创始人成长。

我和马克想，如果我们的风投公司专门以帮助技术型创始人经营公司为宗旨，那就可以树立品牌，创下口碑，即便没有以往的投资业绩，我们借此也有望一跃成为名列前茅的风投公司。根据研究，我们发现，创始人CEO与职业CEO相比主要存在两方面的不足：

1.管理能力。员工管理、组织设计、销售安排等方面的能力都是创始人CEO所缺乏的。

2.关系网络。职业CEO认识大批企业高管、潜在客户、合作伙伴、媒体人士、投资人士，还建立了其他一些重要的生意联系。而技术性创始人却只认识优秀的工程师，只知道如何编写程序。

我们考虑的下一个问题是，风投公司如何才能帮助创始人CEO弥补这些不足？

事实证明，弥补CEO管理能力的不足是一件相当困难的事。因为，要想当好CEO，唯一的办法就是亲身一试。诚然，我们可以纸上谈兵似的传授一些管理技巧，但是，关起门来学习如何做CEO就好比关起门来学习如何当好橄榄球比赛中的四分位球员一样。就算给你授课的人是佩顿·曼宁或者汤姆·布拉迪，如果没有实践经验，你一上场就会被淘汰。

虽然我们不可能给创始人兼CEO传授他所需要的所有技能，但我们完全可以为其提供指导，以加速他的学习过程。因此，我们选择投资合伙人的标准就是他们能够为那些艰难起步的创始人兼CEO提供有效的指导。（当然，并非所有的创始人都想做CEO。对于有些公司而言，聘请职业CEO来统领大局才是正确的选择。在这种情况下，我们的工作重点是帮助创始人来寻找合适的CEO，然后扶持他顺利接管公司，与创始人共谋大计。）正因如此，我们挑选的合伙人必须要有创办公司或者担当CEO的经验，他们的工作重心就是帮助创始人成长为优秀的CEO。我们认为，这个想法简单明了，肯定能行得通。

接下来，我们要考虑的就是如何使CEO关系网络系统化和专业化。为此，我们借鉴了我的朋友，同时也是Opsware董事会成员迈克尔·奥维兹的经验和意见。35年前，迈克尔创办了创新艺人经纪公司，一家重量级的好莱坞精英人才代理公司。创业之初，迈克尔的想法并不明朗。这个行业始于20世纪初期歌舞剧盛行的年代，在之后的70多年间未曾有过大的变化。当时的迈克尔还是威廉·莫里斯经纪公司——当时的行业巨头——一个初出茅庐的新人。在别人看来，放弃这样一份前程似锦的工作而去追逐遥不可及的梦想太不可理喻，但是迈克尔心里很清楚，如果他能够创办一家优秀的经纪公司，将全世界最出色的人才悉数揽来，他就有可能将行业的经营模式从以集团为核心转向以人才为核心，这才是他心目中正确的运作模式。

当年，经纪公司基本上是由隶属于公司的各个经纪人合并而成的松散机构。这些经纪人效力于同一家公司，但在很大程度上却各行其是，每个人都只负责与他们单线联系的部分艺人。比如说，经纪人A可能将达斯汀·霍夫曼介绍给华纳兄弟影业，经纪公司要想和达斯汀·霍夫曼或者华纳兄弟影业取得联系，都只能通过经纪人A。其他经纪人和客户之间也不可能自动建立联系。这种传统的运作模式听起来和以往的风投行业很相似，风投资本家服务于同一家公司，却掌握着各自的关系网络和客户资料。

迈克尔希望能打破这种格局，将经纪人各自独立的业务整合在一起，以使大家在这张纵横交错的关系网上尽可能多地为客户寻找机遇。这样一来，公司的业务能力将是单个经纪人业务能力的100倍。为了将这一想法付诸实践，迈克尔和他的联合创始人约定，他们在几年内将不拿薪水，把所有的佣金都用于打造迈克尔所谓的“特许经营权”上。特许经营权是指由专人负责每一个相关领域的关系网络和客户资料，包括出版业、国际交流领域和音乐领域等。他的想法奏效了。在不到15年的时间里，创新艺人经纪公司就代理了好莱坞90%的顶尖明星，并且成功地改写了行业规则，那就是：让艺人在寻找发展机遇时获得更多的选择权和更大的经济利益。

我们决定仿照创新艺人经纪公司的经营理念，事实上，安德森·霍洛维茨公司的员工与创新艺人经纪公司最初的员工一样，都被称作“合伙人”。迈克尔觉得这样的头衔恰如其分，但是别人可不这么想。他们都认为应该做出相应的改变：“这是硅谷，不是好莱坞。你们太不懂规矩了。”然而，在迈克尔的认可和热情支持下，我们坚持了自己的做法。考虑到风险投资的特点，我们决定构建如下这些网络：

•大型公司。每一家刚起步的公司都必须和大公司有业务往来，要么是买卖关系，要么是合作关系。

•管理人员。要想成功，管理人才必不可少。

•技术人员。在高科技行业，优秀的技术人才越多越好。

•媒体人员和分析师。我们公司有一句口头禅：会推销，有钱赚；羞答答，没饭吃。

•投资人和收购方。风投资本家的本职工作就是投资和融资。

一旦规划好公司的发展模式，下一步就该考虑如何让企业家们知道我们的与众不同之处。这似乎有些棘手，因为此前还从未有哪家大型风投公司做过这类市场宣传。我们觉得这背后一定有一个很重要的原因，只是百思不得其解。最后，还是迈克尔揭晓了答案。他发现，成立于20世纪四五十年代的那些最早的风投公司，都是参照早期投资银行的运作模式来经营的。这些银行不设公关部，因为它们都曾为战争时期的交战双方提供过资金援助，所以不适合做公开宣传。这个发现，加上我们想

要与行业寡头对着干的本能，促成了安德森·霍洛维茨公司的成立。在给公司命名时，我们面临的最大难题就是，作为一家公司，我们一无所有。没有投资业绩，没有客户档案，什么都没有。好在人们还认识我们俩，尤其是熟悉马克。因此我建议，“与其凭空想一个名字，不如就利用你的名字怎么样？”马克觉得这个提议挺有道理，但是在输入网址时，人们不可能键入“Andreessen Horowitz”这些字母。过去，在能够实现国际化的编程语言问世之前，我们会借助老式计算机编程来对编码进行“国际化”加工。我们将国际化（即internationalization）简称为“I18N”，即英文单词的首尾字符加中间18个字符。因此，我们决定将公司的网址定名为“a16z”，即Andreessen Horowitz的首尾字符a和z，中间加16个字符。

我们聘请了由玛吉特·温玛切斯带领的Outcast营销公司，希望借助它来为公司造势。我们之所以打破了风投行业不做公关策划的惯例，是希望让大家多多了解我们公司的经营宗旨。玛吉特是个德国人，其父务农养猪，而她的才能却大大超出了一个养猪户的期望。头脑灵活、心思缜密的玛吉特算得上是公关业界的贝比鲁斯（美国棒球巨星）。她调动自己的关系网，帮助马克以山姆大叔般的形象登上了2009年《财富》杂志的封面。安德森·霍洛维茨公司就这样一炮打响，而在那时，公司还只有我和马克两个光杆司令。

经营Loudcloud公司和Opsware公司长达8年，我已经积累了很多难能可贵的经验，因此组建一支团队不在话下。我深知，用人标准应当“宁缺毋滥”，也懂得“适合”的重要性。这个世界上聪明人很多，但仅有聪明是远远不够的。我需要的人才，要能够在合适的岗位上发挥出他最大的优势，要能够安于岗位职责，并且还要能对自己肩负的使命深信不疑，那就是，将硅谷变成一个更有利于企业生存发展的地方。

斯科特·库珀是我们招来的第一个员工。当年他曾在Opsware公司担任财务主管，为我工作近8年。我不敢说他对那份工作是否满意，但他卓越的工作表现证明了一切。那段时间，他负责客户支持、计划制订还有技术操作，没有一样是他原本想要干的。他钟爱于三种任务：经营、策划、交易。如果给他安排这些事情，他就会乐此不疲。但是在Opsware公司，他只接触了两样自己钟情的工作。对他而言，不能做具体的业务是一种煎熬，就像是将困兽关入了笼中，而我用Opsware公司把他困了8年。因此，在筹划新公司时，我脑海中闪过的第一个念头就

是：终于给库珀找到了一份合适的工作。我给他的职位是首席运营官。

在接下来完善员工队伍时，我们选择了Opsware公司曾经的销售主管马克·克兰尼，由他来负责搭建大公司关系网；香农·卡拉汉，曾任招聘部和人力资源部主管，负责搭建技术网络；玛吉特·温玛切斯，公关界的“全垒打之王”，负责搭建营销网络；杰夫·斯顿普，我所认识的最棒的猎头，负责搭建高管网络；弗兰克·陈，我以前的产品经营部主管，负责组建研究队伍。

事实证明，我们经营风投公司的理念与全世界最好的企业家的想法不谋而合。在短短的4年时间里，我们就由一个从零起步的小公司发展壮大为全球最有影响力的风投公司之一。

小结

我知道，你认为我过得好是因为我的珠宝个头大；

但其实，我是找到了宁静的生活。

——美国说唱歌手纳斯《一发而不可收》

我经常开玩笑说，人们总认为现在的我比过去当CEO的我要优秀得多。他们有时会称我是“管理大师”，但在执掌Opsware公司时，从来没人这样叫过我。费利西娅就常说：“那时他们用各种各样的字眼来形容你，可就是没人说你像个大师。”

这究竟是为什么？是我变了还是人们的看法变了？

在过去那些年里，我学到了很多，这一点毫无疑问。想起当初创业时自己犯过的那些错，现在我依然会觉得尴尬。但是，我最终还是出色地驾驭了公司。这样说不是自夸，而是有着大量的确凿依据。我彻底改变了公司的发展路线——即便在它还是一家上市公司时，并且在5年内成功地将其市场价值从2.9亿美元提升到16.5亿美元。Opsware公司的大部分员工如今要么在安德森·霍洛维茨公司效力，要么加入了我们旗下的投资组合公司，这说明肯定是有某个因素让他们觉得在这里工作是愉快的。而且，公司最终以业内最高价被惠普收购，这进一步证明了我们是这个市场上的胜利者。

然而，在我将Opsware公司打理得风生水起的那段日子——从2003年到2007年，你从报刊、博客以及留言板上几乎看不到关于我的任何正面评价。那时，媒体声称公司要垮台，控股公司施压让我引咎辞职，大家都觉得我不行。

现在回想起来，人们之所以改变对我的看法，是因为看到了惠普的收购，读到了我写下的文字。在不做CEO的日子里，我获得了前所未有的自由。一个风投资本家可以想什么就说什么，不必顾虑他人的感受，而CEO就享受不到这份奢侈了。那时，我必须要照顾别人的情绪，尤其是不能在公开场合露怯示弱，因为这会辜负所有员工、高管以及上市公司控股人的期望。我必须要有百折不挠、勇往直前的信心。

开办安德森·霍洛维茨风险投资公司之后，一切束缚都离我远去了。诚然，我们依然得为员工负责，但是不必再面对因一朝成败就要寻死觅活的大股东们。更重要的是，我现在并不是公司的CEO，而是给那些有CEO的公司做投资，勇往直前的这副重担压在了他们的肩上。如今，我可以坦然表现我的弱点、我的恐惧，以及我的短处。我可以表达自己的真实想法，无须忌讳权利网格中某些对我有看法的人。在解决棘手的难题时，正是这些恐惧以及招人非议的观点，帮助我寻找到问题的答案。难题之所以棘手，是因为你找不出便捷的方法去解决它，是因为你的理智和情感难以融合，是因为你不知道答案而又不能寻求帮助，因为求助于人意味着你的无能。

在最初管理公司的日子里，我以为自己是唯一一个举步维艰的CEO。因为不论我什么时候看见其他CEO，他们都是一副胸有成竹的样子。聊起天时，他们总是会说自己的生意“好极了”，自己的阅历“精彩极了”。但是，在亲眼目睹这些“好极了”、“棒极了”的企业纷纷破产倒闭或者低价转让之后，我才意识到自己也许并不孤单。

在进行深入思考时，我发现接纳自己不同寻常的背景才是解决这个问题的关键。正是那些经历——那些只有我才有的经历——赋予我与众不同的视角和行事方式。奇科·蒙多萨那出人意料却又充满诗意的处事风格帮助我提升团队的凝聚力；对各色人等的深入了解帮助我将贾森·罗森塔尔和安东尼·赖特联合在一起，拯救公司。在我祖父的墓碑上，刻着他最喜欢的一句马克思的名言：生命即挣扎。我认为，这句话里饱含着一个企业家最需要明白的道理：接纳挣扎。

在与企业家们合作的今天，我总是着力宣传这个理念。接纳你的不同，接纳你的背景，接纳你的直觉。如果奥妙不在其中，那就说明没有奥妙。我能够见证他们所经历的艰难，却无法提供具体的对策。我能做的，就是帮助他们从自己心中、从自己身上寻找答案。有些时候，他们比我更能从纷乱中找到宁静。

当然，这世上的艰难坎坷无处不在，肺腑之言或者前车之鉴也因此难以穷尽。最后，我想祝福所有为梦想而挣扎的人们，祝你们平安、顺利。

附录

企业销售主管衡量标准

他够聪明吗？

•他能有效地说服你倾向于他所效力的公司吗？

•就公司发展和市场机遇问题，他能否清晰地表达自己的思路？

•他能否为公司的战略发展献计献策？

他知道如何挑选销售人员吗？

•他的阅历如何？

•请他描述最近一次不成功的招聘。

•他如何招到顶尖人才？

•面试过程中，他是如何甄别该人员是否具备合格特质的？

•他的下属中有多少人愿意继续跟着他干？可否举例为证？

•他的面试容易通过吗？

•他知道如何招募销售经理吗？

•他能描述岗位职责吗？

•他会进行技能测试吗？

他对于销售流程是否有系统、全局的思考？

•他了解公司的业务吗？了解技术型公司的销售流程吗？

•他知道何为基准测试、锁定文档、概念证明（POC）以及原型吗？

•他知道该如何培训才能提高员工的销售能力吗？

•他有强制执行这个流程的能力吗？

•就下属对客户关系管理工具的使用，他有怎样的要求？

•他在以前的公司亲自负责销售流程吗？还是仅仅设计了销售流程？

制订计划和执行计划是两个完全不同的概念。

他的销售培训项目开展得如何？

•关于流程和产品的培训分别占多大比例？他能否详细地加以说明？

•有培训教材吗？

•他的销售代表评价模型是否有效？

•是否不仅限于基本能力培训？

•他能就业务代表和企业代表之间的差异给你提供有益的解释吗？

他了解薪酬计划的来龙去脉吗？

•推销奖金的分配等问题。

他知道如何拿下大订单吗？

•他是否曾扩大了业绩规模？他的下属能描述出来吗？他是否曾提高了签约的速度？

•有客户能证明这一点吗？

•他了解营销吗？

•在无人提示的情况下，他能否清晰地阐明品牌营销、营销拓展和销售力量支持这三者间的差异？

他知道何为渠道吗？

•他是否真的了解销售渠道冲突和销售激励？

•他是否有足够的工作热情？

•威斯康星州的销售人员是早上5点就起床工作？还是日上三竿才起床吃午饭？

•他有能力掌管国际业务吗？

•他是否有敏锐的行业嗅觉？他做出反应的速度有多快？

•他了解你面临的竞争形势吗？

•他知道你正在做什么交易吗？

•他曾参与公司的组织规划吗？

衡量管理能力的相关问题

管理下属

•你希望找什么样的人来为你工作？

•在面试中，你如何判断对方是否符合你的要求？

•你会怎样带领他们取得成功？

•你对他们进行评估的流程是怎样的？

做决策

•你会通过什么手段来获取你做决策时必不可少的信息？

•你是怎样做决策的？

•你是如何召集员工会议的？有什么样的议事安排？

•你怎样解决行动和承诺这两个问题。

•你是如何系统化地掌握关于公司、客户和市场的相关情况的？

核心管理流程—请描述你是如何设计这个流程以及为何这样设计。

•面试

•绩效管理

•员工整合

•战略规划

指标设计

•描述你公司主要的领先指标和滞后指标。

•设计原则是否符合适当的比例？比如说，你是否会侧重时间指标而忽略质量指标？

•有没有潜在的负面效应？

•你过去会以怎样的流程来设计它？

组织设计

•描述你所在机构现在的组织设计。

•现行组织设计的优缺点分别是什么？

•为什么有这些优缺点？

•存在什么问题？这些问题如何得以解决？

交锋

•如果你公司最优秀的高管要求扩大权限，你会如何应对？

•你的升职和解聘流程是怎样的？

•如何对付优秀员工改不掉的坏习惯？

较抽象的问题

•他会全面系统地考虑问题吗？

•我愿意为他工作吗？

•他是诚实守信还是满嘴谎话？

•他会即兴问我一些尖锐的问题，还是只提预先准备好的问题？

•他能在多种多样的交流风格面前游刃有余吗？

•他的表达能力是否相当出色？

•他是否对公司的情况预先进行了了解？

清华五道口
互联网金融丛书

彼得·蒂尔与埃隆·马斯克的首次交锋

PayPal改变全球金融的生死突围／一部商业硬汉的创业史诗

支付战争

互联网金融创世纪

［美］埃里克·杰克逊（Eric M. Jackson）◎著

徐彬 王晓◎译 清华大学五道口金融学院未央研究◎审译

THE PAYPAL WARS

Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（**CIP**）数据

支付战争：互联网金融创世纪 /（美）杰克逊著；徐彬，王晓译；清华大学五道口金融学院未央研究审译.
——北京：中信出版社，2015.5
书名原文：The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth
ISBN 978–7–5086–4648–0
I. ①支… II. ①杰… ②徐… ③王… ④清… III. ①电子商务 - 支付方式IV. ①F713.36
中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第125424号
The PayPal Wars by Eric M. Jackson
Copyright © 2004，2006，2012 by WND Books, Inc. All Rights Reserved.
Translated and Published in the Chinese language by
Beijing Brace Management Consulting Co., Ltd. under license.
本书仅限中国大陆地区发行销售

支付战争——互联网金融创世纪
著者：[美] 埃里克·杰克逊
译者：徐彬 王晓
审译：清华大学五道口金融学院未央研究
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

支付战争

——互联网金融创世纪

[美] 埃里克·杰克逊 著
徐彬 王晓 译

中信出版社

目录

本书赞誉

序一 互联网金融的崛起

序二 打过硬仗的人更易有作为

引言

第一章 招募新人：组建“PayPal黑帮”

第二章 突破：开拓拍卖市场

第三章 超级合并：埃隆·马斯克登场

第四章 成长的烦恼：内忧外患

第五章 生产者：产品开发新战略

第六章 变革：PayPal 2.0

第七章 垄断者的攻击：PayPal扭转局势

第八章 孤注一掷：争取用户

第九章 上市：从地球到帕洛阿尔托

第十章 岌岌可危：“核武器”计划

第十一章 出售：没有回头路

结语

后记 谷歌挑战PayPal

致谢

英文注释

本书赞誉

1981年的时候，有一本商业书籍曾让我彻夜不寐，挑灯阅读……此情此景如今再现……我不喜欢人云亦云，但此时也不得不说，这本书让你难以掩卷。除此以外，它对于“商业战略”给出了最好的说明，展现了一个快速变化的世界的图景。

——汤姆·彼得斯，畅销书作家，著有《追求卓越》

埃里克·杰克逊的《支付战争》讲述了两位硅谷企业家如何创建了名为PayPal的在线支付网站的内幕故事，内容精彩诱人。每一家商学院都应该把这本书列入必读书目，因为它绝对是最佳的案例分析。

——阿诺德·比奇曼，《华盛顿时报》

阅读《支付战争》就像是看橄榄球总决赛的时候，最后两分钟两个队比分是21：21，然后突然进入死亡加时赛。这虽是一本商业书，但难得的是它读起来就像小说一样激动人心。一旦拿起，就很难放下。

——斯基普·麦格拉思，《eBay卖家新闻》主编

一本商业书籍能让人欲罢不能，是一件很罕见的事情，但是《支付战争》就是这样一本书。

我是在穿越美国的飞机上读完整本书的。

——戴维·亨德森，《技术中心站》

杰克逊引人入胜的叙事令本书读来就像侦探小说，这是一个商业故事，是内部人士的解密。杰克逊是PayPal最早期的员工之一，也是一位精明的营销人员，他记录了初创企业及企业家面临的一个又一个挑战和障碍，告诉了我们具有远见卓识的人往往不得不放弃自己的大想法，以牵制竞争者，安抚小官僚和政客。

——拉德利·巴尔科，《理性》杂志

《支付战争》远不只是一个有趣的商业故事。书中处处体现着创业

精神，对政府监管以及经济周期中的繁荣与萧条也有所展现，作者可谓是见木又见林。

——威廉·安德森，米塞斯研究所

埃里克·杰克逊是一个真正的赢家……这是一个冒险故事，同时也是一个商业研究案例！……强烈建议对互联网行业和企业发展感兴趣，以及想找本好书读的人来阅读《支付战争》这本书。

——史蒂芬·D·雷布，IntellectualConservative.com

《支付战争》讲述了一帮来自平民阶层的创业家，试图改变世界的迷人故事。阅读这本书，你会对PayPal大无畏的起源感到惊奇，并对此书所揭示出来的美国商业环境感到震惊。

——迈克尔·纽，亚拉巴马大学

在当下的互联网狂热中，这是一本对互联网经济的信徒和非信徒来说都不可不读的好书。它叙事紧凑，扣人心弦。

——莉萨·罗马诺，硅谷天使投资人

《支付战争》是互联网时代的《说谎者的扑克牌》，它扣人心弦，讲述了有关硅谷的疯狂与神奇。

——杰夫·吉赛亚，FierceMarkets.com

当有人撰写我们这个时代的历史的时候，互联网热潮会是其中非常突出的内容，22世纪的历史学家会发现，对于这个时代的疯狂天才而言，没有什么文献能够比埃里克·杰克逊的《支付战争》提供更好的史料了。这里的一切都吸引人们的眼球：创造力的爆发、惊心动魄的IPO（首次公开募股）、过量的咖啡因，以及俄罗斯黑手党。阅读它，你会更加热爱生活。

——布拉德·迈纳，美国《指南针日报》主编

序一
互联网金融的崛起

从20世纪末开始，以互联网为代表的信息技术便呈现快速发展的势头，也为人们的生产和生活方式带来了巨大改变，在金融领域，互联网技术和金融业务的结合产生了我们称之为“互联网金融”的产品和业务模式。从目前的发展来看，“互联网金融”大致可以划分为如下四类：传统金融业务的互联网化，基于互联网平台开展的金融业务，全新的互联网金融模式，以及金融支持的互联网化。

第一类：传统金融业务的互联网化。包括互联网银行，也叫直营银行（Direct Banking）；互联网券商，也叫在线折扣券商（Online Discount Brokerage）；此外，还有互联网保险。直营银行的主要特点是没有实体营业网点，依靠互联网、电话和ATM（自动取款机）等提供服务。直营银行发源于欧美，是利率市场化和互联网技术发展的直接结果，目前在美国最为发达。如果从独立法人资格、基本没有营业网点以及在美国联邦存款保险公司投保的标准来看，美国总共有16家直营银行。虽然直营银行发展迅速，但是美国的直营银行无论是存款总额还是资产总额占美国银行业的比例，都不足5%，总体上还没有对传统银行业造成很大的影响。但是经过20多年的摸索，应该说直营银行开始显现出清晰的商业模式和迅猛的发展势头。以在纳斯达克上市的直营银行BOFI为例。BOFI于2005年上市，股价在2010年前几乎没有太大变化。而从2010年至今，在业绩的带动下，其股价翻了8倍，已拥有100多家机构投资者，这也从另一方面说明直营银行的商业模式开始得到认可。

在线折扣券商的发展也以美国为代表，是在20世纪70年代美国证券交易佣金自由化与互联网技术发展相结合的背景下产生的。在线折扣券商以极低的佣金吸引客户，并在此基础上向客户提供财富管理服务，在混业经营的背景下，美国不少折扣券商也开展直营银行的业务。例如嘉信理财和E*trade（亿创理财）都有银行牌照并提供直营银行业务，但是嘉信理财本身也有实体营业网点，而E*trade则是相对纯粹的在线折扣券商。以美国20多家在线折扣券商的情况来看，虽然各自在佣金费率、交易工具、研究支持和客户服务等方面不尽相同，但是总体的特点是佣金费率低而且收入呈现多元化趋势，主要体现为佣金收入下降而资产管理

收入和直营银行收入上升等。

互联网保险在初期主要是指直营保险（Direct Insurance），即基于互联网销售车险和财险产品的业务模式，在欧美各国均有不同程度的发展。在美国，直营保险的代表为前进保险（Progressive）和后来被好事达保险（Allstate）收购的易保（Esurance）。从全球各国的发展情况来看，目前比较突出的互联网保险的创新模式有检测驾驶习惯的传感器结合里程数的互联网车险创新，有基于移动端应用健康数据的互联网健康险创新，以及基于社交网络的互联网保险营销创新。总体上看，互联网保险的商业模式似乎仍在探索之中。

目前在中国，这类互联网金融模式的发展主要还体现为网上银行、证券网上交易以及保险产品的网络和电话销售，其中众安保险作为第一家互联网保险公司、前海微众银行作为第一家互联网民营银行开始了积极探索。

第二类：基于互联网平台开展的金融业务。这里的互联网平台包括但不限于电子商务平台和互联网第三方支付。这类互联网金融模式主要表现为在网络平台上销售金融产品，以及基于平台上的客户信息和大数据面向网上商户开展的小额贷款和面向个人开展的消费金融业务。前者的典型代表包括早期的Paypal货币市场基金和近期发展迅猛的余额宝，也包括众多金融机构在淘宝上开设的网店以及专门销售基金等金融产品的第三方网站和手机应用。后者的典型代表包括阿里小贷和京东白条，以及美国的Kabbage和Zestfinance。需要指出的是：阿里小贷和京东白条都是基于网站自己平台的客户信息开展业务，而Kabbage则是完全基于第三方平台的客户信息和全网络数据对网商进行放贷，Zestfinance更是利用大数据开展金融业务的典范。该公司采用机器学习的方法和复杂的统计手段对大数据进行分析，专门面向美国不能享受银行服务的人群（Unbanked and Underbanked）提供贷款业务。应该说，大数据的发展及其在信用风险模型上的应用，使银行和非银行的贷款业务进入了一个技术含量较高的阶段。难怪著名的问答网站Quora上有句著名的评论：未来的银行只是有银行牌照的技术公司！

从目前的发展情况来看，上述两类互联网金融模式只是现有金融业务的补充，说颠覆传统还为时尚早。互联网银行规模尚小，互联网券商仅仅是提高了获客和交易的效率。阿里小贷和Kabbage主要面向小微企业，Zestfinance主要面向传统金融没有覆盖的人群，做的也都是传统银

行不做的业务，还不至于很快动摇传统金融的根基。

第三类：全新的互联网金融模式。这主要是指P2P网络贷款和众筹融资。在美国，P2P网络贷款的先锋是分别于2006年和2007年成立的Prosper和LendingClub。这两个网络贷款平台开启了基于互联网的、个人对个人的金融交易时代。这种去中心化的小额借贷平台一经推出就受到了民众的广泛欢迎。在与美国证交会进行了深入的沟通之后，用来作为交易载体的本票最终被认定为证券，因此确定了美国证交会作为P2P主要监管机构的地位。这样一来，P2P平台就必须在证交会注册并必须如同发行股票一样进行严格的信息披露。可以说，注册和信息披露构成了美国P2P行业的进入壁垒。这个进入壁垒，连同完善的个人信用体系，以及完备的证券、借贷和消费者保护方面的法律，构成了保障P2P健康发展的“三驾马车”。Prosper和LendingClub目前都发展顺利，其中LendingClub的累计总交易额已经超过了60亿美元并已成功上市。

在美国，既有Prosper和LendingClub这样的综合型P2P平台，也有Sofi这样专门服务于高校学生而投资人限定于合格投资者的所谓垂直型的P2P平台。当然我们也看到综合型平台开始在借款端引入中小企业，而在投资端引入越来越多的机构投资者。从我们在2014年夏天对美国互联网金融的考察来看，P2P网络借贷并没有在美国经济生活中引起很大的波澜，很多人，包括华尔街的从业人员甚至都没有听说过LendingClub，这可能是因为美国已经形成了多层次的资本市场和高度发达的金融服务体系。随着P2P在欧美地区和其他各国逐渐发展，在中国也已经形成燎原之势，目前已经有接近2 000家P2P平台投入运营，这与我国金融环境一直以来的高度管制以及民间金融的规模巨大是分不开的。与此同时，监管机构也在积极制定法规防范风险的发生和扩大，但是由于国内还没有建成完善的个人征信体系，P2P平台面向个人借贷的服务会遇到很大的瓶颈，而那些面向特定资产的、对投资者资格也有所限定的细分市场的P2P平台倒是有可能脱颖而出，成为初期发展阶段的赢家。

众筹融资的英文是“Crowdfunding”，是指基于互联网面向公众为产品特别是创意产品进行融资的平台。众筹模式最早出现在美国，代表平台为Kickstarter和Indiegogo。众筹融资的方式包括债权、股权、捐赠和预购。其中，债权融资可以通过P2P平台进行，股权融资由于受限于美国《证券法》对公开募集和人数的规定很少进行。因此，除了有少量的

捐赠融资之外，目前众筹融资的主要方式还是产品的预购。全球已经出现了数百个众筹平台，大部分集中在欧美国家。在这些众筹平台中，Kickstarter一枝独秀，已完成的累计融资额超过了15亿美元。

众筹模式的相应监管又是怎么样的呢？2008年金融危机之后，美国政府一直在努力寻找走出危机的途径，其中的重点之一就是为中小企业融资提供更加宽松的环境和条件。众筹平台在这样的背景下出现，并很快引起了国会和监管层的关注。2012年4月，奥巴马政府颁布了《创业企业融资法案》（Jumpstart Our Business Startups Act，简称JOBS ACT）。该法案第三章专为众筹制定，修改了《证券法》，使通过互联网面向公众的股权融资成为可能。因此我们可以看出：美国对P2P的监管完全采用了现有的法律，只是对众筹的监管制定了新法。这反映了金融监管的原则性和灵活性，值得我们借鉴。

中国从2011年开始出现第一拨众筹网站，到目前已发展到了几十家，但是总体形势可以说是不温不火，主要是因为股权众筹的运作模式跟中国的《证券法》有冲突，更重要的是，初创企业的高风险特征与中国普通投资者低水平的金融普及教育程度、风险认知程度以及风险承受能力从根本上是错配的，因此中国股权型众筹的出路在于建立合格投资者制度和投资者进入门槛。而对于预售型众筹，大众的接受可能也需要一个过程，这跟中国的创意产业不发达、信用体系不完善以及知识产权保护不到位都有关系。一些众筹平台开始推出基于“粉丝经济”的众筹项目，这或许是个好的尝试。同时，类似于P2P的那些针对界定清晰的创意产品细分市场的预售型众筹平台，有可能率先成长起来。

国内的P2P和众筹平台出现得都不算晚。P2P的代表平台有2007年创办的拍拍贷和之后的人人贷，众筹的代表平台有2011年创办的点名时间和之后的天使汇以及众筹网等。但是，由于国内信用体系的不健全以及监管未及时到位，P2P平台出现了诈骗、破产等风控缺位和运营不善所带来的诸多风险。因此，信用体系的建设和监管的及时到位已经成为中国P2P网络贷款发展的当务之急。不同于P2P，众筹在中国还处于非常早期的发展阶段，众筹平台的发展和监管还在摸索之中，但令人欣慰的是，中国证券业协会于2014年12月发布了《私募股权众筹融资管理办法（试行）（征求意见稿）》，在互联网金融监管方面迈出了可喜的一步。但是不管是P2P还是众筹，在中国要达到成熟运行，还都有很长的路要走。

第四类：金融支持的互联网化。前三类互联网金融模式在本质上都属于金融业务，也都需要监管。而第四类互联网金融模式不属于金融业务，它们有为金融业务提供支持的功能，包括但不限于：金融业务和产品的搜索，比如美国的Bankrate和中国的融360；家庭理财服务，比如美国的Mint、Personal Capital和中国的挖财网；理财教育服务，比如美国的Learnvest、DailyWorth和中国的家财网；金融社交平台，比如美国的eToro、Seeking Alpha等。这些网络平台虽然不提供金融服务，却能够大大提升人们对于金融产品和业务的认知，从而提高金融体系的运营效率，也是互联网金融的重要组成部分。

互联网改变了我们认识世界和变革世界的方式。在改变了传媒、商业等诸多领域之后，互联网也正在深刻地改变着金融业。在变革来临之际，顽固不化和狂妄自大都是不可取的。面向不可预知的未来，我们应该满怀敬畏。在这样一个变革的时期，观察、学习和思考变得非常必要也非常重要，基于这样一个理念，我们策划出版了“清华五道口互联网金融丛书”，这个工作由基于清华大学五道口金融学院建设的清华大学国家金融研究院下属的两家研究机构，即互联网金融实验室和阳光互联网金融创新研究中心共同承担。

让我们共同关注与推动互联网金融在中国的发展！

廖理

教授、博士生导师

清华大学五道口金融学院互联网金融实验室主任

序二
打过硬仗的人更易有作为

《支付战争》，写给商业硬汉的书。

今天火遍全球的特斯拉让埃隆·马斯克（Elon Musk）的名声如日中天，他曾经是电子支付PayPal的创始人之一。如今被奉为商业偶像的埃隆·马斯克，当年竟是在激烈的内部政变中被PayPal扫地出门的。这本《支付战争》就是有关PayPal的故事，但绝非埃隆·马斯克一个人的故事，而是一群PayPal人所经历过的内外战争，以及在这些战争中历练出来的商业硬汉。事实上，从PayPal走出了太多取得商业成功的英雄，他们被统称为“PayPal黑帮”。

浏览他们的成就你就能明白何以这样称呼。彼得·蒂尔（Peter Thiel），后来成为Facebook的第一个外部投资者，仅这项投资的回报就超过千倍。马克斯·列夫琴（Max Levchin），他创办的Slide（为社交网站开发虚拟社交应用的公司）在2010年被谷歌以约2亿美元收购。鲁洛夫·博塔（Roelof Botha），之后成为红杉资本合伙人。里德·霍夫曼（Reid Hoffman），之后创建了享誉全球的职业社交网站领英（Linkedin）。陈士骏（Steve Chen）、查德·赫利（Chad Hurley）和贾维德·卡里姆（Jawed Karim）之后创建了YouTube （在线视频网站）。

此外，由“PayPal黑帮”创建、投资或任高层管理的公司还包括Flickr（图片分享网站）、Digg （新闻挖掘网站）、Yelp （点评网站）、SpaceX（美国太空探索技术公司）、Yammer（企业社会化网络服务）等等。

“PayPal黑帮”在硅谷创造了巨大的影响力，乃至被奉为整个互联网的典范。今天互联网金融圈在谈到互联网金融即将对中国产生的巨大影响时，资深的前辈们也常常援引PayPal黑帮作为案例——一个电子支付公司是如何在一场又一场硬仗中震撼了硅谷并催生了诸多英雄的。

一个公司诞生如此多的商业英雄绝非偶然。这是因为这群人都在电子支付这个行业里待过，他们真正经历过“战争”，打过硬仗，因此更能

独当一面。这和不少从大公司出来的职业经理人，离开大平台和成熟流程后就难以适应千遍万化的市场形成了强烈反差。

电子支付不是产品能卖到客户手里就万事大吉的“单点”产品，它需要摸透从监管机构到卡组织、银行、客户以及用户等各行业上下游的繁芜环节，还要日复一日不懈地和各类网络骗子黑客做斗争。既要面对监管，又要面对来自竞争者的无情挤压，风险和危机常常在看似风平浪静时就猛然冒出来，打你个措手不及。且不说还要遭遇舆论和市场的种种误解乃至谣言中伤。许多精彩的故事你可以从这本《支付战争》中读到，比如，PayPal就是打败了eBay之前旗下的支付平台Billpoint而被eBay收购的（Billpoint的创始人也是易宝支付的天使投资人之一）。

此外，交易是商业核心行为。无论是大型跨国公司，还是路边的小摊，商业最终都是为了交易，而交易是通过支付实现的，因此透过支付更容易看清商业的本质。当支付围绕各个不同行业时，把行业的各个环节串起来就更是如此。所以从支付公司出来的人往往更容易在商战中胜出。

我还在美国硅谷工作时，就见证了PayPal的崛起和取得的非凡成就，也正因此萌生了回国创业的念头，这才有了后来的易宝支付。我们在中国从事和PayPal相似的业务，电子支付在中国和美国一样颇富挑战。我们也因此曾和“PayPal黑帮”里不少人物坐而论道，比如埃隆·马斯克、鲁洛夫·博塔、里德·霍夫曼、陈士骏等。其实易宝支付自2003年成立，所打过的硬仗并不比PayPal少。今天，易宝“一群人的浪漫”也在生根发芽。

多年前我就读过这本书的英文原著，在中国打了十多年硬仗后，今天再看《支付战争》，更是不胜感慨，并愿意将它推荐给中国更多满怀梦想，尤其对互联网有信仰的创业者或经理人。更想把它推荐给互联网金融业的前行者们。美国互联网的历史，正因为一个电子支付公司而谱写出辉煌的篇章。

余晨

易宝支付联合创始人

引言

PayPal的故事就是一场战争。虽没有枪炮和坦克，却是一个企业凭借独创性、决断和点灯熬油的干劲所进行的强有力的奋斗。在互联网泡沫结束时，PayPal推出了在线支付服务，这一举动引起了一系列连锁反应，把优秀的企业家、革命性的技术、改变全球货币体系的宏大愿景等，推向了一系列残酷的挑战。这是一个硅谷的创业公司所曾经受的最严峻的挑战。

险些功亏一篑！PayPal最终成功地活了下来，但也只是勉强维持生存。经过几年的反复和动荡，公司实现了盈利，注册用户达到了4 000万，并且成为“9·11”恐怖袭击之后第一家进行IPO的互联网公司，最终它被卖给了一家大公司。从很多方面来看，这些都是令人印象深刻的业绩，但是这与我们这伙人的初衷相差甚远。

当初我接受PayPal首席执行官的邀请，加入这家小小的创业公司时，我还没有完全理解它的愿景。按理说，大多数科技企业的创立，都必然经历一个动荡的过程。哈佛大学的经济学家约瑟夫·熊彼特把企业家发布创新推向市场的行为称作“创造性破坏”，因为它不可避免地会动摇现有的经济秩序。[1]回望PayPal的历史，这个词非常适合描述PayPal所要做的事情，它也预示着动荡将与我们的努力相伴。

激烈的竞争是动荡的原因之一。包括跨国银行、当时的互联网巨头在内的一大波竞争者，看到了我们这家初创企业支付系统的利润潜力，它们也参与竞赛，建设了自己的支付系统。大量参与者进入一个崭新市场必然会触发一场关于统治地位的竞争，最终导致了PayPal与一个难以置信的对手的正面对决。

动荡的另一个来源是内部的激烈讨论，包括对公司未来战略方向的多次争论。企业家们如果试图做一件前无古人的事情，往往缺乏先例参考，于是只能摸着石头过河。幸运的是，PayPal的创始人为公司注入了一种文化，使大家适应了这个现实，甚至努力把它变成一笔财富。

事后看来，启动像PayPal这样具有巨大潜力的服务，竞争和不确定性可以说是意料之中的事。会有其他人想要击败你，夺得最后的荣誉，

而最好的行动方案，并不会清楚地摆在面前。但是，让人没有想到的是，最终让PayPal面临险境的，是和市场完全无关的因素，就在PayPal站在成功的门槛之前，它们突然就冒出来了。

诡计多端的黑手党成员、反复无常的监管者、机会主义的律师、精明的网络窃贼、资本市场的波动不定，以及带有敌意的媒体——事后证明，这些外部因素带来的挑战是无与伦比的。现代商业环境对于企业家们的敌意，竟然比凶猛的竞争对手更大。虽然熊彼特创造“创造性破坏”这一术语的时候，是刻意暗示这其中存在着一定程度的不稳定性，但他并非有意要表明，创业者必须更加担心非竞争性威胁，而不是去担心推向市场的产品。然而，PayPal的经验表明，今天的创新者必须经常考虑非竞争性威胁。

这些艰巨的威胁，以及我们为了战胜它们所付出的心血、汗水和泪水，使我感到更有必要为大家讲述PayPal的故事。虽然这本书记述了一批曾经和我并肩战斗的富有才华的人，它主要还是依据从高科技战壕得到的第一手资料所讲述的警世故事。

希望你会喜欢它。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第一章

招募新人：组建“PayPal黑帮”

1999年11~12月

赶快加入PayPal？！

我的创业机会是突然间到来的。

“你这星期五就过来吧。”

“什……什么？”我有点结巴，“你说的是真的？”

彼得·蒂尔笑着点了点头。显然，我的反应逗乐了他。

“不，不行，今天都星期天了。”我一边摇头一边回答，“只有四天——我不可能这么快就辞去安达信的工作！我们正做一个项目呢。”

可是康菲尼迪公司（Confinity）的首席执行官并不认为我的说辞有说服力。

“我们希望在本周末结束下一轮融资，购股权的行使价马上就会上涨。所以，让我看一下……”他停顿了一下，在电脑上噼里啪啦地进行了一连串计算，“根据你的股票期权，如果你再等两个星期，就会付出8 000美元的代价。”

当我们继续在海湾附近散步时，我冷得有点发抖，金门大桥下的一阵阵风吹拂过我的薄外套。旧金山的天一年四季都灰灰的，还时常刮大风，这个12月的下午也不例外。当我试图跟上彼得快车般的想法，寒冷让我分心了——其实，即使在状态好的情况下，我也很难跟得上他。

“8 000美元？”我真不知道他是如何计算出来的。实际上，我对股票期权的原理一无所知，对初创公司的问题也知之甚少。我唯一能确定的是，原始股票期权能让人富有，非常富有。

北加州在新千年之前是dot-com经济的地理中心。包括我斯坦福大学同学在内的许多20多岁的年轻人成群结队地逃离了旧经济的工作，投入互联网公司的怀抱。他们离开了呆板的、精英主导的大公司，来到了那些让他们也能做重要决策的、能带着狗上班的小公司。

8 000美元对这些人来说不算什么，但是对我很重要。我工作于最

古老的旧经济公司——守旧的安达信。当时，这家公司仍然被视为世界上最值得信赖和尊敬的专业服务公司之一。事务所的合伙人说，像我这个年龄的人能有机会在这样的机构工作，简直是至高无上的荣幸，可是作为回报，他们只支付给我们非常可怜的薪水。

彼得·蒂尔向我保证，康菲尼迪不会是另一家安达信。他甚至还不知道我适合哪个职位，就跟我打包票会给我股票期权，同时增加薪水。因为康菲尼迪刚刚推出了自己的软件产品，需要尽快招贤纳士。这款软件可以让人们分摊费用，比如晚餐的账单和水电费。主意是不错，只是名字有点蠢——PayPal。

“没错，额外的8 000美元。”彼得·蒂尔说道，他的话把我带回了现实，“对了，你随时可以问问安达信，看他们是否愿意付给你8 000美元，让你在公司再多待两个星期。”他笑呵呵地补充道。

他就要说服我了，他知道这一点。

我与彼得·蒂尔

5年前，我在斯坦福大学遇到了彼得·蒂尔，那是我PayPal之旅的开端。

在入学后第一个星期的一次活动中，我加入了一个名为“斯坦福评论”（*Stanford Review*）的独立学生报纸，这份报纸是在1987年由彼得创立的，该报热烈地捍卫古典教育的价值，多年来被大量媒体报道。彼得·蒂尔主修的专业是哲学，在报纸初创的艰难日子里，他负责编辑和筹款等多项工作，并将它发展成每季度能吸收数十个学生会员的校园机构。

1992年，彼得·蒂尔从斯坦福大学法学院毕业，离开加利福尼亚州前往纽约。他先在华尔街的苏利文–克伦威尔律师事务所工作了一年，然后到瑞士信贷第一波士顿银行负责金融衍生工具交易工作。此后，他与《斯坦福评论》的另一位前编辑戴维·萨克斯（David Sacks）合作撰写了批评斯坦福课程变化的《多样性神话》（*Diversity Myth*）一书。

我加入《斯坦福评论》后不久，一位学长介绍我认识了彼得·蒂尔，

他那时正为自己的那本书做最后的润色，需要人帮忙在校园里“跑腿”，因此，我协助他工作了好几个星期。在我之后的校园生活中，我们偶尔有联系。

1998年，我大学毕业，获得了经济学学位和一大笔学生贷款。我开始接触金融界，接受了旧金山附近安达信会计师事务所的一份咨询师工作。我认为，这份工作可以让我获得与各种行业多个客户联系的第一手经验，能让我为去商学院深造做好准备，同时也让我可以缓慢并扎实地沿着企业内部的阶梯往上爬。在此过程中，我还清了贷款，赢得了个人声誉，并且获得了金融界同侪的尊重。我根本不知道遇上彼得·蒂尔最终会打乱这些计划，并且被我从未想过的方式改变我的生活。

康菲尼迪

我从斯坦福大学毕业不久，彼得·蒂尔重返校园，做了一场主题为“市场全球化和政治自由之间的联系”的演讲。这是他关注的一个焦点问题。基于一个自由主义者对集权政府的警惕，彼得的哲学基础受到了如索尔仁尼琴著作中的极权主义压迫的影响。当时彼得刚刚搬回旧金山湾创立他自己的对冲基金，这个讲座使他有机会讨论一个他非常熟悉的问题。彼得·蒂尔的演讲非常生动，24岁的程序员马克斯·列夫琴觉得大受启发，他在演讲结束后主动找到彼得交流。

马克斯·列夫琴有充足的理由对彼得·蒂尔的演讲感兴趣。他是一个犹太人，在苏联长大，由于宗教问题，他和家人在教育、住房和就业机会方面受到很多限制。1991年全家人从基辅移民到芝加哥，他的父母充分利用最新获得的自由权利给马克斯买了一台二手电脑。马克斯·列夫琴从伊利诺伊大学厄巴纳–香槟分校毕业后创立了一家名为NetMeridian的公司，主要研发自动化的营销工具。后来，他把NetMeridian卖给了微软，来到硅谷寻找他的下一个创业机会。

彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴一拍即合。在接下来的几个星期里，他们多次约定午餐并展开讨论，两人决定创立一家公司，重点做网络安全方面的研发，允许用户在Palm Pilot（掌上电脑）和其他PDA（个人数字助理）设备上存储加密信息。他们将产品的名称确定为FieldLink，意为“场连接”，因为Palm设备可以使用红外端口相互连接并传递信息。彼

得最初同意，用自己基金的种子资金进行风险投资，马克斯·列夫琴还竭力说服他担任了该公司的全职执行总裁。

虽然数字化Palm设备的信息安全问题吸引了有隐私保护需求的公司创始人，但是它在商业上的应用非常有限。谁需要加密自己PDA设备上的信息？为什么加密？这种技术怎样才能为公司带来收益？随着两人不断完善企业的商业模式，其存在的理由也开始改变了。彼得·蒂尔在金融领域的背景促使他将支付作为重点的潜在市场。这么一来，他们开发的技术似乎就有适用性了。

支付是一种普遍需求，但是市场尚未提供相应的技术解决各种形式的支付需求。在过去的几十年里，信用卡和ATM网络已经大大扩展了消费者的支付方式，但是这些严重依赖基础架构的“重”系统也有非常大的缺点。只有商家可以获得许可使用必要的设备接受信用卡，而且ATM也不可能随时随地都有。正因有如此多的限制，信用卡和ATM都无法满足单个消费者对另一个人进行支付的需求。如果消费者手头没有足够的现金，他的唯一选择就是写支票，这是一种麻烦的支付方式，需要收款方亲自去银行。至于支票结清，收款方虽然能够使用这笔钱，但还需要等待几天时间。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴推测，应该有一种技术可以代替现金，实现个人对个人的支付。

他们认为，可以将FieldLink定位为支付的解决方案。Palm掌上电脑是一种随身装置，这将是数字钱包的一个理想平台。这样的发明带来的便利，可以让FieldLink的产品成为杀手级应用——如果它背后的软件可以通过红外端口将信息从一个用户发送给另一个用户。但是，FieldLink当初的重点，即隐私保护和安全性与便捷性同样重要。不解决这两个问题，数字钱包就不可能成功。此时，马克斯·列夫琴最初的加密设计就能发挥作用了。数字设备上的加密数据无法被盗用，从理论上讲，携带电子钱包比携带现金更安全。

现在，唯一的问题是FieldLink这个名称，对支付公司来说，这个名字并非完全名不副实，但是它确实无法包含电子支付这个新战略。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴想了一个新名字——康菲尼迪（Confinity），这是把confidence（信心）和infinity（无穷）两个词合在一起造出来的。

这样一来，公司由彼得·蒂尔掌舵，重心集中在支付业务上，康菲尼迪开始招贤纳士。马克斯·列夫琴从伊利诺伊大学聘请了三位工程师，而

彼得·蒂尔则挖来了肯尼·豪厄里（Kenny Howery）。肯尼·豪厄里曾经是《斯坦福评论》的撰稿人，也是我的同班同学，曾经在彼得·蒂尔的对冲基金工作。马蒂·赫尔曼（Marty Hellman，公钥加密的发明者）加入了公司的顾问委员会，惠尔丰（VeriFone）公司的创始人比尔·梅尔顿（Bill Melton）也为公司提供支持。

当然，对一家没有收入，更没有什么实用产品的创业公司来说，除了人才外，吸引投资也至关重要，大多数的硅谷创业者是通过在一轮风险融资中出售私人股权获得投资的。

彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴第一次见面一年后，即1999年7月，举办了一场轰轰烈烈的新闻发布会。在发布会上，诺基亚风险投资公司和德意志银行的代表，当着围观媒体记者的面使用了Palm Pilot，将300万美元的风险投资无线发送给彼得·蒂尔。当时这成了一个公关热点事件。《连线》杂志（*Wired*）报道了该公司的产品演示，《国际先驱论坛报》则引述了一位分析师的话，预测将有数以百万计的Palm用户选择该服务。[1]

康菲尼迪在银行有了大笔现金，员工人数迅速增加，并且在离斯坦福大学不远的街上开设了一个新办事处，公司开始全力开发软件。不久，我也加入了。

在安达信的沉闷日子

白雾笼罩着安达信35层高的办公楼，在旧金山，持续到10月的秋高气爽总是姗姗来迟。这是一年之中最令人愉快的时光，但是太短了。10月之后，人们就要拿出夹克衫，雾天也会回来，就像这个沉闷的11月的下午一样。

几个月以来，我一直忙着应对一场激烈的诉讼，这个案子却戛然而止，因为客户再也接受不了安达信不断增加的收费了。从现在来看，这只是安达信想扩大其利润丰厚的咨询业务，结果却事与愿违的又一个实例罢了。3年后，由于对咨询费用的痴迷，安达信最终因为审计丑闻而倒台。[2]

当时，我只是注意到安达信对待年轻员工的方式打碎了他们心中的

幻想。公司的管理人员坐在玻璃墙围起来的办公室里对员工发号施令，让他们从一个项目转到另一个项目，基本上不会给员工描绘公司的宏伟蓝图，更不用说规划他们自己的职业路径了。手头的项目结束后，他们的名字会被添加到未分配任务的顾问名单中，而他们坐在办公室里朝九晚五，除了上网就是等待，期待某个经理冲进来把他们要走。幸运的员工能在短短几天内得到新任务，不幸运的员工可能需要等待几个星期。

对于为自己的工作感到自豪的年轻人来说，这个过程非常让人气馁而又愤怒，更别提那些想影响决策的员工了。在安达信，你要严格遵守等级秩序，头衔往往比技术或经验更重要。在年轻员工中，一些富有创业精神的人对公司普遍感到缺乏主人翁精神，因而缺乏活力，感到沮丧，这种沮丧的表现形式就是员工不断表现得愤世嫉俗。这也难怪有很多人在过去的一年里，纷纷南下投靠了硅谷的创业公司。另谋高就的想法不止一次在我的脑海里浮现，尤其是在我无所事事等活儿干的日子里。

11月初的休整决定了我的命运。闲极无聊，沮丧失意，我不断地胡思乱想，最终决定拿出漫漫长日里的一些时间，跟一些老朋友联系一下。有一天，我打开电子邮件，在收件箱里看到了一封不寻常的邮件。这封邮件的主题让人备感好奇：“用PayPal传送你的钱！”标题看上去像是垃圾邮件——我从来没听说过PayPal。可是那一刻，我真的很无聊，于是我选择打开，邮件中写道：“肯尼·豪厄里刚刚转给你一笔钱！现在你的PayPal账户里有1美元在等着你。今天就来访问www.PayPal.com，设置你的PayPal账户！”

我意识到，这一定是康菲尼迪正在开发的支付服务。很明显这个网站刚刚成立，肯尼给在他通讯录的每个人发了1美元，让他们试用这个服务。这是我第一次听到他们的数字钱包软件被称为“PayPal”，虽然这个名字跟“康菲尼迪”这一富有未来感而且非常高贵的企业名称比起来有点小儿科，但是邮件内容还是让我很感兴趣，于是我点击了链接，访问了PayPal网站。

网站让我很吃惊。我最后一次听到彼得·蒂尔和肯尼·豪厄里的消息时，他们的公司还在专门为Palm掌上电脑开发软件，可是现在，他们已经拿出了一套功能齐全的网上汇款服务，不论有没有移动设备都可以使用。该网站宣称，任何人都可以立刻开通一个在线账户，只需要一个E-mail地址和一张信用卡。其中，E-mail地址是关键因素，PayPal将它作

为唯一的标识符，这意味着一个人要想付款给另一个人，只要知道他的E-mail地址就行了。支付指令发出后，钱就会记入收款人的PayPal账户，同时对方会收到一封电子邮件通知。之后，收款人能以支票方式支取这笔钱，他可以向银行账户进行电子转账，也可以将账户里的钱支付给其他人。

后来我才知道，这种在线服务来自一种“后见之明”。由于Palm的软件用户需要将加密的金融交易上传到PayPal网站，彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴和开发团队一致认为，他们完全可以创建一个在线账户，不论用户有没有Palm掌上电脑都可以用。这就使康菲尼迪把PayPal的吸引力从美国的三四百万Palm掌上电脑拥有者扩展至几乎所有的互联网用户。如果掌上电脑的试验性钱包真的成为一个杀手级应用，那么趁着掌上电脑的普及率持续增长，在线账户至少可以使没有掌上电脑的消费者使用这种服务。

无论这个灵感的来源是什么，这个系统的创意都非常出色。其原理简单、易于理解和使用，更妙的是，这个服务是免费的。该网站解释道，康菲尼迪利用用户保存在PayPal账户中的资金赚取利息。将这些钱存在银行里，康菲尼迪可以获得利息；同时保持资金的流动性，让客户可以随时使用这些钱。

PayPal不只是一项免费服务——它的促销奖励计划会给所有新账号持有人打入10美元，用户需要做的，只不过是注册账号并关联信用卡。这还不是全部，注册用户推荐的用户只要完成了注册，康菲尼迪也将给予10美元的奖励！这明显是一个获得新客户的策略，而且非常有效。那天下午，我一直忙不迭地把钱塞到我朋友的收件箱里。

接受邀请

我开的车是1988年的默克（Merkur，德国汽车品牌）。那天我把这辆白色小车停在一家餐馆外停车场的角落里，关上车门的时候，它看起来跟停车场上的宝马、奔驰等车型格格不入。并不是说这些欧洲豪车的工程技术让我感到惊艳，而是说，它们的存在，是时代的一种标志。Il Fornaio是帕洛阿尔托市中心的一家意大利餐馆，这里吸引了硅谷众多的汽车经销商，这些人都受益于互联网热潮，钱袋子鼓鼓的。我是12月

的一个星期五晚上开车来到这里的，跟这些互联网弄潮儿中的两个共进晚餐。

彼得·蒂尔专门请我吃饭，感谢我为他邀请了那么多用户。听说了康菲尼迪在寻求另一轮融资，我介绍他跟我以前的同事史蒂夫·郭（Steve Kuo）认识。史蒂夫·郭加入安达信后，刚刚向女友求婚，可是还没过几个星期，公司的合作人就毫不客气地派他去文莱做一个项目，而且要在那里待好几个星期。史蒂夫·郭一气之下离开了安达信，投身一家中型风险投资公司做高级分析师。在我的介绍下，史蒂夫·郭的公司和康菲尼迪之间的会谈进展迅速。史蒂夫·郭对康菲尼迪的管理团队和产品非常感兴趣，这位风险投资家张罗了一伙投资者，要组成一个财团，支持彼得·蒂尔创业。彼得·蒂尔认为，这是值得庆祝的好消息。

走进餐厅，我瞥见彼得·蒂尔和史蒂夫·郭坐在靠里面的一张桌子旁，我们互致问候，坐下来边吃边聊。

“我得坦白，”史蒂夫·郭笑着说，“彼得，你知道吗？从今天开始，我的未婚妻也为你工作了。”接着他跟我们说，他的未婚妻是康菲尼迪新雇的营销主管詹妮弗·章（Jennifer Chwang）。”史蒂夫·郭在了解了康菲尼迪后，鼓励未婚妻申请公司网站上发布的招聘职位。为了避免利益的冲突，她在面试这个职位的时候没有透露她与潜在投资者的关系。

“这是给我们公司投的信心票，”彼得·蒂尔笑得很灿烂，“我们最近确实招聘了很多员工，想尽快招到想要的人的确不容易。”我见过彼得·蒂尔急于招贤纳士的情景，他最近又劝诱了好几个原《斯坦福评论》的合作者，包括他的朋友戴维·萨克斯——《多样性神话》的合著者。

随后，史蒂夫·郭把话头引到我身上。“对了，埃里克，安达信那边怎么样？我听说你一直在与巨魔做斗争。”他问道，与彼得交换了一个眼神。

那时我才意识到，那顿饭是他们做的一个局。所谓的巨魔是一个冲劲十足的高级经理，他为了成为安达信的合伙人，不惜让自己前进的道路上铺满其他员工的“尸体”。传言他已婚并有好几个孩子，但我们大部分的人都觉得，他待在办公室的时间太长，根本无暇顾及去讨个老婆，更不要说孩子了。由于他为人苛刻，分配的任务又不合情理，安达信的员工之间从来不会问跟巨魔合作感受如何之类的，因为答案众所周知。

我找了一种委婉的说法：“挺忙的。”

史蒂夫·郭“啧啧”了一下，说：“那真是挺悲哀的，因为安达信的薪水好像不怎么高。”

有了这个开场白，彼得·蒂尔就直截了当地跟我说：“你应该和我们干，我们有几个新职位，你都很擅长。”

这顿意大利晚餐意外演变成我年轻生命中的关键时刻。这是我应该严肃对待的关键时刻。我通常认为自己是一个左脑主导、分析型的人，在做出判断前会小心衡量自己的选择。但是，这一次，我已经有了现成的答案。也许是因为在旧经济部门工作的失意，也许是我对停车场上的那些欧洲豪车有了贪念，也许最有可能的是我还很年轻、很天真，不管因为什么，审慎权衡这样的想法不复存在，我立即自信地答复：“好！我很感兴趣，咱们开始干吧。”

“太好了！星期天我会到城里会见一些有意投资的日本人。”彼得·蒂尔说，“咱们一点钟左右码头见。”

就这样，就着一盘意大利水饺，我就傻傻地入伙了。在接下来的48小时内，我收到了彼得·蒂尔的口头要约，让我下周五履职。

“统治世界指数”

周一下午，我离开安达信，驾车前往帕洛阿尔托。彼得·蒂尔建议我在开始工作前几天就去公司一趟，好介绍我跟新同事认识。那天早上，在通知安达信我决定辞职之后，我期待看到一些热情的面孔。让我吃惊的是，巨魔居然表示祝贺，但是我们团队的总合伙人却气得面红耳赤，怒吼着说我是过河拆桥。他气急败坏，说我轻率地放弃了学习市场所需技能的大好机会，却跑去追求“愚人金”。他强烈的反应让我动摇了，直到那时我才意识到对于新的工作，我甚至还没有拿到书面邀请，更不用说工作描述了。

101公路沿线的风景很优美，至少能让我暂时不去想上午发生的冲突。公路沿线立满了浮华夸张的广告牌，一个个都指向互联网公司。我一边开车，一边想如何设计一个巨大且突出的“康菲尼迪的

PayPal.com”的广告牌，能够从无穷无尽的宠物食品及保健品服务的线上广告中脱颖而出。我听说在高速公路沿线租广告牌要10万美元一个月，但是对康菲尼迪这样能在风险投资中迅速融到数百万美元的公司来说，这不过是小菜一碟吧。也许我们应该租两个？

很快，我的小遐想就适可而止了。我下了高速公路，拐到了帕洛阿尔托优雅的大学路上，前往康菲尼迪的办公室。想象着我的新办公室，我心跳加速，激动不已。

康菲尼迪的名字仅仅用一个塑料标牌挂在外面，办公室位于一栋两层建筑的楼上，楼下是一家自行车店和一家咖啡馆。虽然它看起来跟这条林荫道两旁其他的米黄色建筑一样不起眼，但是大学街165号却有很好的历史记录——网络搜索引擎谷歌和鼠标设计制造商罗技（Logitech）曾先后租用同一栋楼。[3]不过彼得考虑的主要还不是创业公司的神话，而是老式的供给和需求关系。互联网繁荣，使得这里的商业地产价格飙升，康菲尼迪搬出原来的办公室之后，彼得·蒂尔刚好能够提供足够的股票给这栋楼的业主，以获得这里的租约。

我将车停在附近，进了前门。楼梯很宽，不过上面贴着釉面瓷砖，有点滑。这条危险的楼梯通向一个露天的小庭院，庭院的四周都是康菲尼迪的办公室。重新进入户外，明亮的光线让我有些不适。因为没有标记，我花了一分钟时间才找到通往大厅的门。

我向前台接待介绍了我自己，她竟然不知道我有预约。她迅速地在各间办公室转了一圈，最终确认彼得·蒂尔不在楼里。她打电话给他，结果直接转入了语音信箱，于是，她问我是否愿意改天再来。我开始感到不安——我刚刚为了这个还什么都没确定的职位堵死了安达信这条退路，连新职位的录用书都没拿到，就因为彼得让我快来，现在却找不到他了。

“那么，我可以见一下肯尼·豪厄里吗？”我问道，满以为我的朋友，同时又是彼得·蒂尔左膀右臂的肯尼·豪厄里肯定听说过我要来工作的事。结果，我错了。

“哦，真的吗？那太好了！”我的哥们儿用他温和的得克萨斯口音说道。不过他从电脑屏幕前抬起头的时候，脸上带着困惑的表情。显然，对于我要来此工作，他知道得比我还少，但是他若有所思地说，公司唯

一的人力资源专员应该有所耳闻。

“劳里，你有没有听说过埃里克来上班的事？”他走向这个小房间另一头的隔间问道，我跟在他后面，希望这最后一个人能知道，“他说彼得让他这个星期开始上班。”我后来发现，劳里只是兼管康菲尼迪的人力资源业务，此外她还管理着一系列法律和财务事宜，并直接向首席财务官报告。这个忙得团团转的女人皱着眉头，满脸困惑地回答肯尼·豪厄里，说她根本不知道我是谁。她问：“彼得答应让你做哪个职位？”而我对此却一无所知，无法回答她。

我的担心加深了。公司里三个最应该知道我的工作邀请的人，似乎对此完全不知情。难道说彼得改变了主意？那他为什么还要催我立即加入？我不知道究竟发生了什么事情。

肯尼·豪厄里显然需要回到他的办公桌前继续工作，不过这位伙计还是略尽地主之谊，领着我在办公楼里转了一圈，见了几个人。“这是杰米·坦普尔顿（Jamie Templeton），他是我们的产品经理，并且跟工程师……哦，你知道戴维·萨克斯，对不对？”

我第一次见到戴维·萨克斯是好几年前，那时他来斯坦福大学推销他跟彼得合著的《多样性神话》，人们都喜欢拿他的姓“萨克斯”称呼他。听见有人叫自己的名字，戴维从电脑屏幕上抬起头，说我能入伙太好了。他立刻要了我的手机号码，并存到自己的手机里。他旁边的人马上奚落道：“嗯，一旦你的号码到了他手里，他会随时随地打电话给你！”戴维·萨克斯没有理会这个玩笑，继续工作，剩下肯尼·豪厄里站在那里思量着该怎么招待我。

他检查了一下手头的工作，然后把我交给了负责市场营销的副总裁卢克·诺塞克（Luke Nosek）。卢克是个瘦高的年轻人，顶着一头脏兮兮的打卷的金发。他马上从椅子上站了起来。“嗨！我叫卢克。”他说道。这是我进门之后得到的第一个充满热情的问候，可是我自己却热情全无。“你准备面试什么职位？”

“其实，彼得刚刚邀请我过来。”我有点错愕，一方面是因为听到了这么个问题，另一方面是面对这个充满活力的24岁的副总裁，“他说我可以做任何有关营销、新闻或投资者关系方面的工作。”

“哦，”卢克·诺塞克把一条腿搭在椅子扶手上，“那么，你为什么要

来康菲尼迪工作？”他继续问道，并对我任何的反应都显示出真诚的笑容和兴趣。

我还没来得及回答，卢克·诺塞克的电脑屏幕上发出了一声响亮的“叮”，“又一个！”卢克·诺塞克说，“看这个！”

卢克·诺塞克的显示器上弹出了一个长方形的框，上面的字是“统治世界指数”（World Domination Index）。这是一个指数计数器，连接着PayPal的数据库，每过几分钟就更新一次。方框内的数字是2413。

“是不是很棒？”卢克·诺塞克问道，“只要它一有动静，我就要看一下。仅仅在过去的一星期里，就涨了这么多。”

计数器的名字引起了我的注意，我喜欢这个能让员工时刻关注公司业务进展工具的理念，可是这个名字未免会让人期望太高。在安达信，我们使用的工具一般都是什么“知识空间”或“风险管理矩阵”，从来没有狂妄自大到称之为“统治世界指数”。不过这种自大至少可以让康菲尼迪成为一个有趣的工作地方——当然，假如我真的能在这里得到一份工作的话。

当天下午，卢克·诺塞克“面试”我的间隙，这个指数计数器又“叮”地响了好几次。但彼得·蒂尔始终没有出现，我最终带着比来的时候更多的困惑和忧虑离开了帕洛阿尔托。

我的焦虑一直持续到晚上，直到我最终打通了这位首席执行官的手机，他解释说，白天出了一点意外，他不在公司，然后向我保证，周五一切都会安排就绪。尽管开头有些不顺，但我新经济领域的旅程似乎是走上了正道。

无序的创业公司

我原本希望第一天上班会比上次造访更正规一些，可是现实很快就让我打消了这个念头。

按照彼得的建议，我周五早上10点前来报到。我觉得这个点儿来有点晚，但是我想，额外留出一点时间，也许是让我的新同事为我的到来

做好准备。等登上光滑的楼梯，穿过小庭院进入接待区，很明显，我的期望又落空了。除了一两个工程师从我身边走过去，而且显然是要赶回家睡觉，整个走廊里黑黢黢的，一片寂静，这一切迹象显示，办公区里只有我一个人。

20分钟后，肯尼·豪厄里才从一扇侧门进来，把我从可怕的寂静中救了出来。此时，有少数员工已经开始陆陆续续来到了，其中一位是公司唯一的技术支持专家。肯尼·豪厄里问他哪台是分配给我的电脑，这个年轻人耸耸肩，说从来没有人跟他提起我会来这里，而且即使有人提起过，他也没办法，因为公司里已经没有空桌子了。他俩讨论了一下，然后决定让我暂时坐在一个客户服务代表的位子上，他要在几个小时后才来上班。

我究竟陷入了什么局面啊？我在一台借来的电脑上测试我的康菲尼迪邮箱是否开通了，心里琢磨着：我没有得到工作描述，我的同事不知道我是谁，而且整个办公楼里甚至没有我的桌子！就连安达信，至少也会给新人安排位子坐！

这时，出现了一张熟悉的面孔，向我致以问候，让我暂时从对职业选择的疑惑中摆脱了出来。这个人是戴夫·华莱士（Dave Wallace），也是一位斯坦福校友。他友好地跟我握手，然后在客户服务台旁边坐了下来。

我以前在《斯坦福评论》工作的时候就在几次聚会上见过戴夫·华莱士，他身材很结实，整天收拾得很利落，棕色头发，修剪得很整齐。他在20世纪90年代初期毕业，然后从事了新闻业，先是在《旧金山稽查报》（*San Francisco Examiner*）做记者，然后成了帕洛阿尔托一家周报的主编。我心里想，彼得·蒂尔把他挖来也许是让他撰写康菲尼迪的网站内容，或是处理其他媒体的询问事宜。可令我惊讶的是，他是公司客户服务部门的经理。

戴夫·华莱士启动了电脑，开始工作。我陷入了沉思，认为他的新闻背景和他在公司的角色似乎不太搭调。记者和客服之间几乎没有什么共同之处。因为任何一个了解记者的人都知道，记者往往会钻牛角尖，有时还要动点心机才能挖到故事，这种技能与负责帮助雇员应对愤怒的客户所需要的技能可能恰恰相反。

把一名记者安排到目前这个职位，明显是我的新雇主在乱弹琴。不过随着我认识更多的同事，我发现康菲尼迪的人事决定比我最初想象的还杂乱无章。像戴夫·华莱士一样，许多员工过去的经历跟他们现在的职务很少有相似之处。彼得·蒂尔后来告诉我，他在给公司找人手的时候，更看重才能，而不是经验，这一理念清楚地解释了他为什么邀请我。他认为戴夫值得信赖，会努力工作，并能做出正确的决定。尽管戴夫的背景与客户服务无关，可是彼得更看重这些已知的特质，而不是一些不知哪里冒出来的候选人可能带来的所谓经验。

此刻，这个工作理念已经明显见效了。这位客户服务部主管刚打了一个电话，帮助一个惠普公司的客户解决了他的掌上电脑安装PayPal后跟我们的服务器同步时所遇到的麻烦。“先生，我一定会帮你检查一下的，然后回电给你。”戴夫·华莱士向他保证说，同时做了一些笔记，“我认为，你之所以无法同步，是因为你的掌上电脑处于防火墙后面，但也许有一种变通方法，我试着帮你想想。”对于一个团队的主管来说，这个任务有点劳神，但是他毫不迟疑地开始处理这个咨询。

看到戴夫处理了一个在他职责之内、经验之外的问题，我意识到我不是公司中唯一一个没有固定职责的人。安达信对待公司的内部等级结构和美军一样严格，而康菲尼迪雇员的角色显然更加灵活。这种鲜明的差异，以及它要求雇员必须具有的灵活性，有时候需要雇员花一些时间来适应。

一上午就这样悄悄过去了，我一直不停地在借来的电脑上忙碌着，做着肯尼·豪厄里让我做的一些奇怪的任务。PayPal推出近一个月了，康菲尼迪正准备举行第一个在线广告促销活动。为了举办这场促销活动，肯尼·豪厄里需要有人帮他做些前期跑腿工作，于是他给了我一堆互联网广告公司的联系方式，让我打电话给他们，了解他们的CPM（Cost Per Mille，千人成本）。我从来都不知道什么是CPM，可是此时，我很高兴自己能发挥一些作用，即使那个角色听起来像是一个给陌生人打电话的傻瓜。

几分钟后，我的临时“导游”肯尼·豪厄里回来了，带着胜利的喜悦跟我说，他已经为我找到了一张办公桌，只需做一点清理工作。我跟着他来到外面的中央庭院，穿过接待区，向右拐进一间很暗的房间，我上次来的时候都没有注意到还有这间屋子。“就在这儿，我们的乒乓球室！”他大声说着，打开了房间的门。

我环顾了一下四周，这是一间20英尺见方（约36平方米）的房间，没有窗户，只有一扇门，唯一的家具就是一张折叠式乒乓球桌。显然，在这个相对来说还比较开放的办公楼里，这是最差的一个房间。因此，这么一个小小的盒子间，以前只是被当作一个很少使用的乒乓球室，也就不奇怪了。

“不错。”我耸耸肩说，“但是，我得有一张桌子和一台电脑吧？”

“斯科特马上就会给你搬台电脑过来。”肯尼·豪厄里回答道。他说的斯科特是信息部门的人。“至于桌子，我记得刚刚订了一批，不过目前咱们得借一张。”

结果，他借来的桌子竟然是一张宴会桌大小的长条桌，原来放在首席财务官的办公室里。我们过去的时候，首席财务官戴维·雅克（David Jaques）正在他的办公桌上不停地签着支票。他是英国人，曾任硅谷银行的财务主管。他用英国上流社会的口音跟我们打招呼，肯尼·豪厄里和我跌跌撞撞地把那个巨型桌子从他办公室搬出来的时候，他基本上没怎么抬头。

这个厚厚的木板桌就成了我的临时工作站，直到周末我自己把新买来的复合板办公桌组装起来它才退役。在几个工程师的帮助下，那台被撤下的乒乓球桌被搬到了戴维·萨克斯的房间。球桌上还有一份萨克斯当初为《旧金山稽查报》撰写的评论，赞扬一些企业能给予年轻员工股票期权，还允许他们搞一些休闲活动，比如工作之余打打乒乓球。工程师们兴高采烈地评论说，他们从来没见过这位芝加哥法学院的毕业生踏足过乒乓球室，于是他们把球桌搬到他面前，看他到底打不打。

颠覆全球金融体系

我的令人不安的入职经验，以及第一天上班的无序状态，说明康菲尼迪完全不是一家组织化的公司。作为一家年轻的公司，没有足够的资源投入到人力资源和IT部门，无法给新员工提供规划好的入职教育，这是情有可原的。尽管如此，这种明显的混乱状态还是有点让人不安。虽然我不愿有这种想法，但在第一天的中午，我发现自己还是禁不住地想，我对彼得的盲目信任，以及自己急功近利想快点挣钱的想法，是不

是导致我犯下了一个可怕的错误。

我扫视四周，觉得这是一个说得通的结论。办公室内部的布置一点儿都不像安达信。在安达信，咨询顾问们的小隔间都面对着经理的玻璃墙办公室。而且，这里甚至与典型的“dot-com”工作环境（像电视广告显示的那样，有着拱形天花板和后现代家具的办公场所）相去甚远。这里更像一间宿舍，有好多种棋盘游戏可玩，棋子散落在地板上。工程师们会把吃过的达美乐比萨饼的盒子堆在他们的办公桌上。员工们都穿着短裤和T恤上班，由于走廊里偶尔会爆发水枪战，这种装束倒是很得体。在马克斯·列夫琴的办公室入口旁有一个坐垫已经下陷的破烂沙发，他与其他两个程序员共用那间办公室。在这种环境里，除了产生混乱，还能产生什么呢？

整个下午，我几乎处于被人遗忘的状态。我在怀疑康菲尼迪公司反常行为的根源，是不是这里的年轻人太多？毕竟，公司员工的平均年龄只有25岁。32岁的彼得·蒂尔是公司里第二年长的人，公司业务方面的雇员的年龄大约都要年轻3～6岁。马克斯·列夫琴25岁，他招聘的工程师基本上都是他的大学同学或同一个年龄段的人，只有首席财务官戴维·雅克的年龄可能超过40岁。也许康菲尼迪里面，了解外部世界的人太少了，才使得它并不像一个真正的公司？

这时，前台接待员——一个多小时里我的第一个访客，把头探进乒乓球室，宣布彼得·蒂尔要召开公司会议，这终于把我从沉思中拉了回来。我兴高采烈地朝办公楼中心走去，在那里，我的26个同事已经聚集起来了。在两条相互成直角的过道里，已经有一些人在排队，还有几名员工为了有更好的视野，选择坐在附近小隔间的办公桌上。

彼得·蒂尔站在一个小角落里，正在与戴维·雅克聊天，等待大家到来。当员工大致到齐了之后，彼得·蒂尔清了清嗓子，然后开始即兴演讲。

“自从上次开会后，又过去了一段时间，我想很多人是从那以后才加入我们的。”这位首席执行官说，“大家都在四周走动一下，让所有人知道你的名字，并介绍一下自己。”我尽全力思考了一下，想尽可能地想起更多的名字。此外，我想着如何讽刺一下之前任职时的经历，以向新同事介绍自己。

“现在，另一则新闻。”大家在自我介绍的时候，彼得·蒂尔补充说，“我们可能还得再多等几天才能结束下一轮融资。”听到这话，我的下巴都快掉下来了，毕竟，最新一轮融资的迫切性是我匆匆离开安达信的原因。“不过不用担心，我们只是在就一些细节进行讨价还价，而且我们得到了超额认购，每个人都希望投资咱们公司！”

“为什么不呢？”他继续说，“我们做的是大项目。PayPal的需求非常巨大，世界上每个人都需要钱——他们要得到报酬、要贸易、要生活。纸币是一种古老的技术，支付不便，你可能碰巧手头拮据，可能把它们磨破了，也可能丢失或被人偷走。在21世纪，人们需要一种更方便、更安全的货币形式，只要有一台掌上电脑或是网络连接，就可以从任何地方获取。”

“当然，对于美国用户，我们称之为‘方便’的东西，对发展中国家的人来说就是革命性的。许多国家的货币政策朝三暮四，”这位前衍生品交易员指出，“就像俄罗斯和几个东南亚国家，它们有时让通货膨胀，有时又让货币贬值，利用这些手段把财富从自己百姓那里抢走。那里的大多数百姓，永远没有机会开设离岸账户，或是把手中的货币换成像美元这样稳定的货币。”

“最终，PayPal将改变这一点。未来，随着我们把服务拓展到美国以外，并且随着互联网普及率的不断提高，处于所有经济阶层的人都能享用，PayPal将让全世界人民拥有对自己国家货币前所未有的、更直接的控制力。这样一来，腐败的政府几乎不可能再利用旧的手段，从人民那里窃取财富，因为如果它们试图这样做，人们就能把手头的货币换成美元、英镑或日元，抛弃不值钱的本地货币，换成更安全的货币。”

“当然，我们距离这个目标尚有一段时间。”彼得·蒂尔继续说着，看了一眼全神贯注倾听的人群，“在此期间，我们伟大的掌上电脑和互联网产品正在飞速发展，我们的用户增长势头很好。我认为，未来几周内，我们将会获得众多媒体的关注。我毫不怀疑，这家公司有机会成为支付领域的微软，成为世界金融的操作系统。”

周围爆发出笑声和掌声，虽然大多数人已经听过彼得·蒂尔类似版本的讲话，但他们似乎仍然很喜欢再听一遍。

我可以说是带着近乎敬畏的心情站在那里，我知道彼得是一个有着

深邃思想的人，对于世界有着强烈的愿景，在说服我加入的时候，他张口闭口谈的都是伟大的产品，并没有提这些全球性的抱负。现在，听他在一个只是公司例行的会议上，阐述我们这家创业公司的伟大使命，我很吃惊。大胆的愿景和公司管理并不总是并行不悖的——安达信的管理人员没几个愿意参加这样看似老生常谈的会议，卓越和授权这两种特质恰恰是安达信所缺少的。而彼得·蒂尔提供了一个宏伟而具体的愿景，却没有提及大多数互联网企业都会着力考虑的里程碑——上市。为什么？他无须提及，他所讨论的对国际贸易方式的变革，已经让上市显得微不足道了。

当然，对他的讲话也可以有一种玩世不恭的解释。每个成功的企业，都需要某种形式的宏大愿景来指导其决策的制定。让员工觉得自己的公司与众不同，也是管理团队激励员工的手段。这两种情形都适用于康菲尼迪。但是这些负面意见并不能磨灭彼得愿景的重要性。尽管他自己从来没有直接引用过下面这句话，但是他的承诺，就等于把康菲尼迪打造成那种“创造性破坏”的倡导者，即约瑟夫·熊彼特60年前所描述的情形。他似乎真的相信，自己的创业公司可以给予消费者无与伦比的掌控个人金融事务的力量，从而颠覆全球的金融体系。

这个愿景是否可信，你也许有自己的意见，但在讲话之后的几天里，我开始相信，彼得·蒂尔并不是办公室里唯一相信这个愿景的人。公司的网站设计师设计了一件T恤，上面的图案来自米开朗琪罗的西斯廷教堂屋顶壁画的局部，表现的是上帝与亚当通过掌上电脑交换现金。许多工程师随身携带尼尔·斯蒂芬森写的《编码宝典》，这本小说讲的是“二战”时期军队的密码专家密谋在亚洲建立一个离岸天堂，用加密的方式保护数据。

电脑上的“统治世界指数”程序不断发出“叮”的声响，员工们说笑着指出纸币过时了，他们坚持使用PayPal支付午餐账单，大家分摊餐费也使用PayPal转账。正如编程部门的一个同事所说的，没必要为了交换比特而移动原子。

康菲尼迪正在开发的东西远比那些叫卖货物或者宠物食品标准化的电子商务网站更重要，这个理念在公司内部基本上没有异议。我的同事们真心认为PayPal可以改变世界，而且他们谈论这个愿景的时间，要比讨论通过公开发行股票获利所花的时间多得多。虽然我受到引诱从旧经济实体逃出来，是因为向往一个更有价值的工作场所，以及相信有关财

富的承诺，但是这里的大多数员工似乎只关心创造一些新的、不同的东西——开发一种能够对数百万人的生活产生积极影响的东西。

正是这种潜力，使康菲尼迪“统治世界”的愿景变得可信。亚洲、俄罗斯和拉丁美洲的货币危机表明，世界各地的人们确实需要增强对自己金钱的控制力。

20世纪90年代后期，许多困扰货币市场的“传染病”，都是由政府试图操纵汇率和利率造成的。当投资者发现政府的这些小手段之后，他们就会抛售当地货币，给汇率带来下行压力，由于商品交易者不再希望使用当地货币结算，国家就得动用美元储备。这些抛售迫使许多国家不得不降低本币对美元的官方汇率，从而使本币贬值，这样一来，本币在全球的购买力就会降低。反过来，这又导致当地物价飞涨，从而使储蓄账户中的货币贬值。

每当发生这种情况，这些国家的普通公民，特别是那些几乎没有机会接触国外银行的穷人和中产阶层，总是受打击最大。PayPal如果能找到一种方法，让这些人点击鼠标就能转移资金，并把手里的货币转换成一种更稳定的货币，那么我们就确实是创造了一种了不起的东西，它比帮助大家共同分摊晚餐账单更具革命性。随着互联网的普及，甚至下层社会的人，在理论上都可以通过把现金换成某种更稳定的外币，并将其储存在远离自己政府所能触及的地方，来保障自己财产的安全。

当我匆匆逃离安达信，加入这家起初看起来充满混乱的创业公司时，可能还没有意识到这个潜在的可能性。但是在听了彼得·蒂尔演讲后的几天里，我开始渐渐理解其意义了。一家全是年轻企业家，并下决心颠覆世界金融体系的公司，的确是不屑于忙活办公桌往哪儿摆，或是给新入职员工提供正式而得体的入职培训的。彼得想聘请优秀的人才——而且要快。他需要他们帮他开展一场技术革命，而其中的细节问题，需要在以后慢慢理顺。

“星际迷航”计划

日子一天天地过去，我在康菲尼迪的角色也变得清晰起来。第二个星期刚开始，我正式得到了我的头衔——营销经理，还有我手下的部

门。我跟肯尼·豪厄里和我的风险投资家朋友的未婚妻詹妮弗·章一起，成了康菲尼迪新成立的营销小组的成员，直接向卢克·诺塞克汇报工作。

第一天上班时，肯尼·豪厄里扔给我直邮（直接发送邮件）的工作，现在看来不是做无用功。PayPal的广泛宣传，以及奖金促销活动，使用户数量稳步增加，到12月中旬，每天都有几百个注册用户。新的一轮资金即将注入，彼得·蒂尔想使用一些资金更快地扩展PayPal的用户群。在与团队开会的时候，卢克·诺塞克也赞成这个战略。他坚称，成长是处于这个阶段的创业公司最关键的事情，这样可以阻碍潜在的竞争对手，并让我们处于有利的位置，能够实施必需的商业模式，获得真正的收益。

于是，我们将成长作为公司的重点。卢克·诺塞克要求我们把广告横幅和直邮活动结合起来，以便增加新用户。

我迅速从财务顾问转型为初级营销人员。我不停地浏览网页，打电话给广告公司的业务员，询问他们的点击率和通过网页链接导入相关网站的费率。仅仅是几个星期前，我对这些事儿还一点儿都不了解。

与此同时，戴维·萨克斯跟一家公关公司合作，在新一轮重大的市场推广活动前改善康菲尼迪的形象。戴维·萨克斯受到一篇题为“斯科蒂，传送给我一些钱”的文章的启发，建议公司聘请《星际迷航》系列电影中斯科蒂的扮演者詹姆斯·杜汉作为康菲尼迪的代言人。[4]这听起来是一个好主意——斯科蒂是大众熟悉的角色，而无线发射的表述，也很好地突出了我们产品的特点。在我们之前，就有一家网络公司很善于用《星际迷航》中的名人做代言。一家在线旅游服务公司Priceline就是在推出了一系列让威廉·夏特纳（柯克船长扮演者）朗读诗歌的广告后人气飙升的。如果Priceline可以冒险成为终极先锋，为什么康菲尼迪不行？

几天内，我们的代理就跟詹姆斯·杜汉签署了一份协议，请他代言PayPal。不过，斯科蒂不能重走柯克船长的路子，不能拍摄电视广告，至少最初不行。毕竟康菲尼迪手头的现金只是数以百万计，而不是数以亿计，所以制作“超级碗”广告不在考虑范围之内。彼得·蒂尔和其他高管基本上也不相信电视能带来新用户，他们坚持认为，许多网络公司所做的电视广告普遍价格昂贵，受众指向性不强，而且观众只有坐在电脑前时才能记住特定的网站地址，比起网络促销，电视广告的成本效益很低。

最终，我们选择让詹姆斯·杜汉来主持有关PayPal成长的媒体宣传活动。“斯科蒂”在我们的网站和电子邮件中会借用其经典台词“把我传上飞船”来向潜在客户介绍我们颇富未来意味的服务——“把钞票传给我”。

但是在公司全速启动，开展争取新用户的活动之前，全公司放缓了一下，让大家得以喘息。如果“统治世界”是我们最后的目标，彼得意识到友爱和团队合作是达到这一目标的必要条件。彼得·蒂尔定了一个下午，带领员工开了一场异地节日派对，让员工在最后的节前推销活动之前，远离办公室放松一下。

员工们从办公室结队来到派对中，派对地点设在门洛帕克附近，在沙丘路上的一个会议中心。你要是不熟悉沙丘路，那我来告诉你，沙丘路之于风险资本，就相当于华尔街之于股市。沙丘路位于斯坦福大学后面未经开发的山麓下，路上有很多硅谷顶尖的风险投资公司，在20世纪90年代末，这些风投公司为加州的创业公司提供了4/5的资金。仅仅看这条路，你很难猜到这一点。大部分沿途的建筑并不怎么引人关注。这些建筑多是两三层的小楼，外墙贴着木条，指示牌也有些不伦不类，整体上向寻找资金的来访企业家所传达的信息就是节俭。

下午的派对，开场是大家围着大休息室里温暖的壁炉享用饮料和开胃菜。大家喝了半小时的鸡尾酒后，转移到一个餐厅包房里，里面有一张巨大的圆桌。环顾四周，我意识到我还没有认全所有的同事。我来公司上班的头一个星期里，又有6名员工加入，而且网站上公布的空缺职位列表仍然很长，还一直在增长。

几分钟后，彼得·蒂尔拿起话筒，走到房间的前面。在感谢了员工的辛勤工作后，他提到，康菲尼迪又增加了很多新的面孔。这一次，他没有让每个人做自我介绍，而是依次走到每个人面前，说出该员工的姓名和职位。当他走到戴维·萨克斯跟前的时候，有人开玩笑地叫道“old huff and puff！”（指迪士尼动画“三只小猪”中大灰狼吹气的声音），工程师们听了都开怀大笑。萨克斯经常飞奔过办公室，冲到一个没有防备的受害者面前召开紧急会议。这时他委屈地说道：“我希望这个外号可别粘到身上撕不掉。”

介绍完大家后，彼得·蒂尔指了指站在后面的人。“最后，我跟那些还不认识他的人介绍一下里德·霍夫曼。”他说，“里德是SocialNet.com的创始人，是我们董事会的成员。从下周开始，里德要来担任全职总裁，

直接向我汇报工作。他将负责公司运营和日常事宜，让我有更多的时间处理战略规划和融资决策等事宜。”

相比彼得单薄的外形，里德身材高大，时常带着笑，他头发卷曲，戴着眼镜，让人感觉非常平易近人。他做了一个简短的发言：“谢谢彼得，我现在还没有正式开始，所以，还得再过几个星期，大家才会全天在办公室里看到我。我已经见过你们中的一些人，在接下来的几天里，我会抽时间过来，争取认识每个人。”

我之前没有见过里德·霍夫曼，后来我了解到，他和彼得·蒂尔是斯坦福大学的老朋友，这意味着他是彼得可以信任的人。虽然房间里的很多人对此感到惊讶，但是我明白彼得·蒂尔为什么要让里德·霍夫曼担任这样的职务。有了专职的管理者，康菲尼迪的内部增长会受益，而且考虑到彼得·蒂尔在财务方面的背景，以及他放任的管理方式，他希望在公司运营方面得到一些协助也是合乎逻辑的。

由于我的办公室靠近公司的接待区，我目睹了彼得·蒂尔花了多少时间在确保公司融资成功上。假日聚会后，投资者络绎不绝地拜访我们公司，甚至有一位日本投资人，他被一个工程师操控的遥控飞机碰到了头，也未受阻碍。

这样的投资者“阅兵式”持续了好几个星期，彼得·蒂尔才关闭了公司的第二轮融资。这距离预期的停止融资的日期已经推后了整整一个月，但是鉴于现在我们有2　300万美元现金存在银行里，这一延迟似乎非常值得。高盛、IdeaLab资本、一家创业公司孵化器的投资部提供了这笔资金。[5]虽然史蒂夫·郭所在的公司最终因为无法成立投资财团而打了退堂鼓，但从康菲尼迪内部来说，有这样一批声誉甚隆的投资人排着队给我们输送资金，可见我们做得相当不错。然而几个月后，我们的其中一位投资者的行动，将迫使我们得出另外的结论。

第一次受挫的宣传

在派对后的几天里，我们争分夺秒地落实“斯科蒂促销推广活动”。戴维·萨克斯、卢克·诺塞克和我想了一个宣传噱头，计划让“斯科蒂”在即将举行的新闻发布会上，使用掌上电脑的PayPal应用程序，向从网络上

随机选取的接收者派发100万美元。我们认为，媒体会纷纷刊登这个消息，在接下来的几个星期里，全美范围内的众多网友都会热切期盼一封来自“斯科蒂”的电子邮件，告诉他们有一笔现金在PayPal网站上等着被领取。我则会用网上直邮活动，把来自“斯科蒂”的通知分发出去，这样我们就能利用新代言人带动数万人访问我们的网站。

大约一个星期后举行活动，我们预订了旧金山联合广场上豪华的威斯汀圣弗朗西斯酒店。我们的公关公司开始给媒体打电话，吸引它们的注意。戴维·萨克斯和我起草的新闻稿中，用了很多在网络公司流行的时髦新词：

> PayPal.com邀请詹姆斯·杜汉——《星际迷航》中著名的斯科蒂的扮演者——作为公司的官方代言人。
>
> “我的整个职业生涯都是把人发送到外星。”詹姆斯·杜汉打趣说，“但是，这是我第一次通过无线电波发钱！”
>
> 詹姆斯·杜汉在描述了PayPal.com的尖端技术后，也强调了其简单易用……斯科蒂探索了宇宙空间的边疆，而詹姆斯·杜汉和PayPal.com则宣告了个人之间无线支付的新疆域。[6]

这一绝招大有噱头，似乎万无一失。我们是一家前途远大的网络公司，还有名人代言。我们已经策划好了吸引眼球的产品展示，还准备了足够的设备用于这场宏大的展示。媒体肯定会对此感兴趣，看起来没有什么不对。不过，这种自信只延续到“斯科蒂”乘飞机降落在帕洛阿尔托之前。

詹姆斯·杜汉看上去精神矍铄——当然是以他的年龄而论。戴维·萨克斯在头脑风暴中提出让杜汉来做PayPal代言人的时候，从来没有人想到他已经是80多岁的老人了。

虽然詹姆斯·杜汉非常高兴地接受了企业形象代言人的新角色，但是他对互联网、掌上电脑、加密和PayPal都知之甚少。当他到达我们的办公室，珍妮弗试图向他解释我们公司提供的服务时，这个问题变得越发明显了。他非常友好地向我们的工作人员分发有他亲笔签名的斯科蒂冰箱磁贴，这时候我们才恍然大悟，我们可能会遇到问题。在24小时内，这个人就会在一场重大的发布会上面对一大堆好奇的记者，并使用掌上电脑把100万美元发给全球范围随机选出来的用户，而他却根本不知道

PayPal能做什么。

不过讽刺的是，这一切其实都没有关系。

第二天，在我们预订的圣弗朗西斯酒店的奢华客房内，只有零星几个记者，康菲尼迪的工作人员人数甚至是他们的4倍。而且这五六个到场的记者，在吃完开胃菜后，没有一个人写稿报道这一事件。最终，詹姆斯·杜汉和彼得·蒂尔还是例行公事，通过掌上电脑发送了100万美元，而且彼得·蒂尔还利用这个时机做了即兴演讲，为员工打气。

可是这些令人鼓舞的话，以及上档次的酒店装潢，却无法隐瞒真相——我们设计的“斯科蒂促销推广活动”彻底失败了。对于一个充分相信自己有潜力改变世界的初创公司来说，失败并不是一种受欢迎的体验。

虽然PayPal有全面改革全球金融体系的潜力，但是在我们能向所有人传达一个简单明了的信息，告诉他们如何在日常生活中使用之前，不论是我们的未来愿景，还是来自《星际迷航》的明星代言人，都无法帮我们赢得我们想要的那种公众注意。

我和沮丧的同事们一起，缓步走出了红褐色的酒店大堂，来到户外，感受旧金山户外寒冷的空气。这仅仅是一个小挫折，但是自从听到彼得的讲话后，我第一次意识到，我们“统治世界”的道路将会非常漫长。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第二章

突破：开拓拍卖市场

1999年12月~2000年2月

竞争者dotBank与X.com

我们原打算借助“斯科蒂”营销方案，宣告PayPal在支付领域的领先地位，所以可以想象当我们知道有另一家公司也在朝着同一个目标跟我们竞争时，我们有多么吃惊。糟糕的新闻发布会之后的那一周，也就是康菲尼迪发布支付平台6个星期之后，一款山寨PayPal的软件出现了。

一天早上我在康菲尼迪储物丰富的厨房里喝第二杯早咖啡时，第一次听说了那款软件。我一直疲于工作，再加上来回往返洛杉矶要开好几个小时的车，我的睡眠时间大大减少。我正在冰箱里找牛奶和奶油，想再调一杯咖啡提提神，戴维·萨克斯和卢克·诺塞克大步走过大厅，激烈地谈论着某个项目，戴维·萨克斯将其称为“dotBank特色”。从他们的口气中，我能感觉到发生了什么不同寻常的事情。

我端着咖啡冲出厨房，穿过小小的庭院，回到乒乓球室的办公桌前，焦急地在浏览器中输入“dotBank.com”。当看到屏幕上出现一个清爽的蓝色网页时，我的心跳似乎停了一拍。因为，dotBank的服务不仅效仿了PayPal的基本支付功能，用户可以输入收款人的电子邮件，然后使用信用卡进行转账，而且还抄袭了PayPal推荐用户获得奖励的做法——如果用户注册或是将dotBank推荐给朋友的话，就可以得到5美元的奖励——这就是在利用客户的推荐作用。

我在康菲尼迪工作了一周半，刚要开始对PayPal产品的绝佳创意感到沾沾自喜，因为PayPal产品不仅可以提供个人对个人的支付服务，而且无论是在网站还是在掌上电脑上都易于操作，极其实用。每天都有好几百名新用户注册，我禁不住开始相信我们就要创造历史了。但是，突然间冒出另一家网络公司抄袭了彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴的创意，我只能垂头丧气地瘫坐在椅子上。

康菲尼迪使用电子邮件作为独特的认证方式，但是其专利还处在申请流程的早期阶段，任何形式的法律补救都得好几年之后才能起作用，目前是于事无补，我们什么也做不了，无法阻止dotBank进入市场。

dotBank不仅仅是在某些方面抄袭了PayPal，它的服务功能甚至比PayPal还要好。dotBank虽然没有适用于掌上电脑的软件，但是它有两

个在线功能保障了它的增长前景。第一，账单功能可以使用户向第三方发送电子发票。dotBank可以通过电子邮件告知收件人所需的金额，提供一系列的指示，指导他如何使用dotBank付账单，并且还提供一个引向dotBank网站上的链接。第二，团体支付工具可以让用户立刻给好几个人发送账单，并且追踪哪些人付了款，这种直观的方式帮助人们更容易支付会所的年费或者餐饮账单，而这正是我们准备努力为PayPal开发的功能。这两大功能都会使dotBank的用户在与他人涉及金钱往来时轻松容易得多，而且在这一过程中还会将那些没有使用dotBank的人吸引到他们的网站上。

我们的竞争对手可以提供一个这样强大的网站，这使我们整个公司都陷入恐慌，而dotBank的功能可以被复制，这是看到dotBank后唯一令人稍感宽慰的事。彼得·蒂尔立刻化气愤为紧急行动，要求产品经理杰米·坦普尔顿让工程师们立刻行动起来。实际上，账单功能以及团体支付工具都在康菲尼迪的计划之中，只是因为先设计了其他功能而耽搁了，现在到了只争朝夕的时刻了。彼得·蒂尔指示杰米·坦普尔顿让工程师们在PayPal的网站上也添加上dotBank的功能，而且要在圣诞节放假之前完成，也就是说还有不到一周的时间。

程序员们十分认真、投入地对待彼得·蒂尔的这项任务，他们的这种投入精神是我在第一天悲催的任职经历中无论如何也想象不到的。这一次，康菲尼迪给我的可不是第一次时的混乱感，相反，虽然工程师与杰米·坦普尔顿、马克斯·列夫琴对怎么做才能最好地实施战略还有一些争论，但是每个人都知道自己应该扮演的角色，并且带着巨大的热情投入其中。他们面临着一个挑战，而且很显然，公司需要让PayPal在竞争中保持优势。这和安达信的员工不一样——安达信员工的任务似乎都是高层随意分派下来的。而这些年轻的编程人员知道自己面临一项重要的任务，并且感到自己有权影响工作推进的方式，这使他们在应对竞争对手威胁的时候，能紧密团结，劲儿往一处使。

不过，就在我们的编程团队争分夺秒地应对来自dotBank的挑战时，两天后另一个挑战者X.com又不知从哪里冒了出来。这家公司的做法和它的名字一样让人摸不着头脑，它也发布了自己的支付服务。如果说dotBank的支付服务让彼得·蒂尔担心的话，那么X.com也在支付服务领域插一脚则让彼得·蒂尔气急败坏，因为在康菲尼迪搬到大学街165号前，康菲尼迪和X.com是同一条街上同一幢大楼里的邻居。

埃隆·马斯克（Elon Musk）以3.07亿美元将一家名为Zip2的在线地图服务公司卖给康柏电脑（Compaq）之后[1]，于1999年初在一间小办公室里创立了X.com，这间办公室连着一家面包房，而面包房与康菲尼迪有共用的空间。虽然这两家公司没有正式交流的必要，但是两家公司的员工经常在入口处和洗手间里碰面。半年之后康菲尼迪换了地方，而X.com正式将空间扩大到之前康菲尼迪使用的地方。

虽然X.com的名字可能让人想入非非，但是其最初的商业计划与色情或是新新人类毫无关系，其目标是成为一站式金融门户，用户可以通过它来管理资金和投资。埃隆·马斯克劝说软件开发商Intuit的前首席执行官比尔·哈里斯（Bill Harris）来领导X.com，这引发了媒体的广泛关注，而比尔·哈里斯向《华尔街日报》表示有数百家初创企业邀请他担任首席执行官，但他选择了X.com，因为他认为X.com是“一块全新的白布，可以书写金融服务业的新规则”。[2]

在1999年末，X.com还引发了另一场波澜，它发布了一只不收费、无最低投资额的标准普尔500指数基金，这是同行业中唯一的一只此类基金。[3] X.com的这款亏本产品，被看作是吸引新用户的一种方式，而这些新用户有潜力进一步购买X.com的其他产品，包括债券、货币市场基金、计息支票账户和低年利率的信贷额度。当时，X.com很显然是渴望成为一家金融服务超市，但是康菲尼迪从未看到任何迹象表明X.com可能有兴趣效仿PayPal的个人对个人的付款服务。

但是现在不一样了。上个月，X.com快速在已有的银行账户服务中建立了一个基于电子邮件的付款功能，这样X.com摇身一变，就成了我们强大的竞争对手。X.com的银行功能允许使用者填写支票，在ATM上取款，并且享有500美元的信贷透支额度，它所提供的金融服务要比我们仅有的付款服务多得多。而且，为了吸引用户，X.com向每一位新开户者提供20美元的奖励，这是PayPal的2倍。X.com的推荐奖励也是10美元，和PayPal一样，但是，X.com的推荐程序更加简单，用户可以通过电子邮件转发特殊定制的网址链接，只要有人点击该链接并且注册，那么推荐者的账户里就会多一笔推荐费。

X.com和dotBank一样，设计了多种有特色的支付服务，旨在刺激用户数量的增长。PayPal如临大敌，而且很明显，输的那一方会死得很难看。

斥资百万美元的扩张计划

我们的首席执行官彼得·蒂尔经常说，对康菲尼迪这样的企业而言，成长是最重要的目标。他坚称，只有我们实现一种“网络效应”，才能创建成功的支付服务，一个内部相连的交互系统必须赋予那些自愿加入的人们某些价值才能存在。参加的人越多，网络效应就越大，因为所有的成员都可以实现交互。所以，在吸引人加入一个大的、已有的网络时要给予会员巨大的价值，在退出时要让其付出巨大的代价，本质上，这一网络可以留住会员，并牵制潜在竞争者的发展。

例如，电话就是一个典型的网络。亚历山大·格拉汉姆·贝尔和托马斯·沃森最早使用的两部电话所提供的价值其实很少，不过是展示了一项新技术。但是，在随后的一个世纪里，随着电话数量激增，拥有一部电话的价值大大增加，因为使用电话可以联系到的人和公司的数量在急剧增加。拥有电话的人越多，想拥有电话的人就越多。现在电话已经随处可见，移动电话也非常普及。

同样，使用PayPal这样一种支付服务的好处也会随着用户数量的增加而增加。如果全世界只有几个人通过PayPal收款，那么花时间创建账户根本就没什么用处。但是，如果有数百万人使用PayPal，那么创建账户的重要性就十分巨大。以太网之父以及3Com的创始人罗伯特·梅特卡夫提出了一种所谓的“梅特卡夫定律”（Metcalfe’s Law），以帮助人们了解网络的力量。他认为，网络的价值等于用户数量的平方，也就是说，如果一个网络的用户量是竞争者的2倍，那么其价值则是竞争者的4倍。[4]

彼得·蒂尔坚信快速扩大网络用户规模十分重要，所以，虽然他在应对“斯科蒂”促销事件的失败时表现得非常镇定，但是在面对dotBank和X.com的竞争时，这种镇定就荡然无存了。他对工程师催得很紧，让他们在圣诞节之前把dotBank的账单以及团体支付功能添加到PayPal里，随后还要复制X.com的定制化推荐人链接功能。彼得·蒂尔的表现让人觉得，在12月中旬那些压力巨大的日子里，PayPal的未来生死未卜。工程师们也紧急行动起来，争取赶在圣诞节前完成任务。

营销团队也接到了彼得·蒂尔的电话，要针对我们的竞争者采取应对之策。我们坚持卢克·诺塞克在月初制订的用户获取计划，但是加快了进

度。由于新的竞争对手出现，所以在在线直邮营销这个大拼图中，我这块小小的拼图有了用武之地。在询问了二十几家选择性加入的订购服务商之后，我选择了一家邮寄公司，该公司可以提供一份有技术偏好的"早期使用者"的邮件列表，这些人包括掌上电脑用户和一些大学生。

我把电子邮件促销活动文案写得很像"斯科蒂"的风格。这次我走的是实务路线，虽然写得不一定好，但这是除了8个星期前康菲尼迪让每个员工给自己通讯录里的人发钱之外，我所做的第一次富有重要意义的营销努力。由于出现了两大竞争者，我知道管理层会非常关注我在公司中负责的第一个项目的结果。

发展要比我预期的好得多。第二天，杰米·坦普尔顿那里的每日用户数据更新表明我们的用户量激增，是正常水平的好几倍。一夜之间新注册用户量超过1 000，我的同事们目瞪口呆。这样喜人的结果吸引了彼得·蒂尔的注意，他打电话给卢克·诺塞克、戴维·萨克斯和我，让我们到他简朴的办公室里讨论。

"获取每个用户要花多少钱？"彼得·蒂尔开门见山，马上就问相关的数据，因为他认为数据是做出决策所必需的。

"每个账户不到20美元，但是在未来几天成本会下降，因为有越来越多的人会阅读邮件并且注册使用。"我说。

"很好。"彼得·蒂尔回答，身子往后靠在椅背上，头脑中默默计算着。当他再次开口时，他的话吓了我一跳，"我们需要快速扩大规模，你最快多久能花掉100万美元？"

"100万？"我简直不敢相信自己的耳朵。为了报销区区5美元，管理者都要求下属提交两张表格，而且要附上发票，对于习惯了这种做法的人，突然有人让他花掉100万美元，这真是一项新的挑战。我说我要快速研究一下再回复他。

"两周内花完怎么样？"彼得·蒂尔冲我一笑，但是我能看出他是认真的。

这场临时会议结束了，我离开他的办公室时知道我手头上有了新工作。在随后的几天，但凡是我能找到的基于网站的知名直邮服务机构，我都尝试了解其用户状况。我尽可能地购买"早期使用者"（群体中意见

领袖类的人）的邮件列表，但是每一个邮箱地址只要花5至10美元，所以我想美国的技术极客们加起来也花不光彼得·蒂尔授权的那笔巨款。我需要额外的目标群体，但是选择这些群体可不是件容易事。我们是家新公司，市场调查能力还较为欠缺，为了完成彼得·蒂尔快速增加用户群的命令，我得自己去挑选新用户。

我立刻想到了网上的拍卖商。讽刺的是，我从未在网上竞拍过，更不用说花时间去卖东西了。但是和所有的互联网观察者一样，我切实意识到网上拍卖正快速成为一种流行的文化现象。继1998年9月网上拍卖业的翘楚eBay成功IPO后，该行业已得到媒体的广泛关注。最近我注意到，就连我的非技术型朋友也正在转向拍卖来寻找便宜货和罕见的收藏品等。

这一直觉促使我点开了eBay的网站。之前我认为拍卖只适用于像豆豆娃和菲比小精灵这样的收藏品，但是匆匆浏览了一下网站后，我发现自己原来的印象完全是误解——该网站的销售品种包罗万象，有书籍、衣服、录像，甚至还有电脑设备。这个简洁、色彩明快的网站正在促成大量的业务，同时又吸引着大量的用户群。从这一点来看，这些用户可以从PayPal的个人对个人的支付服务中大大受益。

与亚马逊（Amazon.com）等大型电子商务网站的用户不同，eBay的用户不能使用信用卡购物。eBay的大部分卖家要么只是兼职偶尔才会出售商品，要么是交易记录的额度太少达不到商业信用卡申办的要求，这也就意味着买家通常必须根据竞标额向卖家邮寄支票或是汇票。邮寄票据要花一定的时间，再加上个人支取支票也要花时间，这意味着竞价成功的人要忍受大约一周才能收到拍下的宝贝。对于互联网服务商来说这是一个耗时耗力的过程，而PayPal可以显著改进这一过程。

虽然我直觉上认为拍卖用户需要PayPal提供的即时支付服务，但这并不是说PayPal也需要这些拍卖用户。实际上，管理层的一位成员告诉过我网上拍卖的交易者并不是优质的PayPal用户。与掌上电脑用户和大学生相比，拍卖网站的卖家和买家对技术并不精通，他们过于谨慎，一般不会注册，更不会在PayPal账户中存下任何余款。如果我花一大笔钱获得拍卖用户的信息资料，也许能帮助彼得·蒂尔实现他雄心勃勃的营销目标，但是同时也会让我成为众矢之的，他们会指责我购买的用户信息根本就不是公司需要的。

在搜集信息以帮助我决定值不值得赌这一把时，我偶然发现了eBay网站的留言板。留言板上有好几百条社区成员的讨论信息，涉及多个话题，其中很多与商业有关。阅读完这些留言，我认为这些用户要比大家想象的更加成熟，他们不仅可以理解如何使用PayPal的服务，还会积极地使用PayPal。如果彼得·蒂尔想要实现用户量快速增长，那么eBay的这些用户群就是很好的对象。我决定将拍卖用户纳入活动中，如果我的直觉不对的话那么我会道歉。

这一周稍晚的时候，传来的数据十分喜人。拍卖用户注册的速度大概与科技偏好者持平，所以在后来的百万美元用户争取活动中，我都把他们列为固定的对象。

当2000年的钟声敲响，全世界的人们都在庆祝千禧年时，PayPal火力全开。PayPal网站的推荐奖励、新的软件功能和营销团队的广告活动，这些都拉动了每日的注册量，在服务发布后不到两个月的时间内，我们就拥有了超过一万个注册账户。和公司里的每个人一样，我只不过是尽力履行自己的职责，期望获得彼得·蒂尔所追求的注册账户增长。当我那样做时，对于自己小小的离经叛道的做法究竟会带来怎样的结果其实浑然不知。

推荐奖金的诱惑

卢克·诺塞克和戴维·萨克斯是PayPal团队中个性迥异的一对。卢克·诺塞克小时候就从波兰移居到美国芝加哥，他很外向并且充满创造力。他关注的事物就像他的卷发一样，常常毫无征兆地从一个地方跳到另一个地方。许多聪明人似乎更看重观点而不是人，但是卢克·诺塞克不一样，他对于周围的人更感兴趣。卢克·诺塞克毕业于伊利诺伊大学香槟分校计算机科学系，醉心于技术，不论与工程师们谈话还是跟战略分析师谈话，他都一样放松惬意。这就是马克斯·列夫琴在创立康菲尼迪时找到他这位前校友的主要原因——他认为卢克·诺塞克可以成为公司内商业和技术两派人士沟通所需的中间人。[5]

而戴维·萨克斯则聚焦于重点，很多重点。公司里的每个人都知道他会突然冒出来跟你进行一番深入的谈话。他留着一头黑色短发，戴着金边眼镜，说话的时候肢体语言丰富。他总是让人觉得他很投入，尤其是

在康菲尼迪看上去不那么正式的办公室里。他不像卢克·诺塞克那样对社交感兴趣，虽然他很喜欢电影，但是这位法律专业人士花在工作上的时间还是多得令人惊讶。他很少凌晨3点之前离开办公室，可是上午11点他又出现了。

考虑到这两人截然不同的风格和习惯，我们大部分人都认为卢克·诺塞克和戴维·萨克斯挤在一间小办公室里真令人啼笑皆非。虽然这两位副总在做事方式和秉性上大相径庭，但他们就是在这间大约3平方米的办公室中孕育了PayPal最重要的理念。我的营销工作开始后不久，戴维·萨克斯收到一封用户的电子邮件，征求使用PayPal标识的许可。戴维·萨克斯点开邮件中的链接，登录到eBay的一个拍卖页面。该用户创建了一个PayPal的横幅广告，在自己的拍卖中展示。这个横幅广告上面有PayPal的标识，还添加了我们网站的链接。很明显，这位卖家认为，在他拍卖的物品清单中添加这个自制的标题，可以方便地从PayPal多赚10美元的推荐奖金。

戴维·萨克斯看到这位卖家的拍卖品页面后，灵机一动，把卢克·诺塞克叫了过来。两人一起研究了一下，意识到这位卖家不仅把他的拍卖转变为接受报价的模式，还为PayPal创建了一则广告。他们经过快速搜索，发现拍卖品列表中带有PayPal标识的卖家不止这一家。戴维·萨克斯在eBay的搜索引擎中输入“PayPal”，发现eBay近400万个商品列表中有几千个提到了我们的服务。

他们发现，在eBay的拍卖中加入PayPal的链接很简单。eBay拍卖列表的顶部非常标准，里面包括拍卖的主题、卖家的等级评定及最高出价，但是列表的主体内容卖家可以自行设置。卖家通过简单的HTML（超文本标记）编辑，就可以为自己的陈列设计独特的背景画面，商品描述可能很长很详细，经常占几屏，也可能简洁明了，只有寥寥数语。

经常在eBay上卖东西的大部分卖家都有一个模板来描述他们的商品，因为当卖家在eBay上发布几十个，甚至成百上千个商品时，使用固定的模板可以减少审批麻烦。除了省时之外，这样做还会使卖家的商品在形式和感官上保持一致，而这一点对于在eBay上销售的小企业而言至关重要，它们期望开发自己的品牌和消费群体。

在浏览网站时，戴维·萨克斯发现eBay的卖家在使用不同的方式将

PayPal融入自己的商品描述中。大部分卖家在商品描述中添加了一个我们主页的链接，少数卖家复制了PayPal的标识，有些卖家甚至大费笔墨就如何注册使用PayPal进行了详尽的描述。这些卖家把PayPal视为付款的便捷方式，很乐意让买家使用PayPal来付款。如果浏览卖家商品列表的人也阅读了关于PayPal的说明，并且决定注册使用，那么多得到10美元的推荐费肯定不是坏事。

戴维·萨克斯还发现PayPal同时也是eBay讨论区中的热门话题。人们的发言林林总总，有些人认为PayPal非常切合实际，有的则充满疑虑：PayPal安全吗？我怎么才能兑现？你已经赚取了多少推荐费？如果PayPal倒闭的话，我的钱怎么办？

在我赌了一把，将那笔巨款提供给拍卖用户几周之后，戴维·萨克斯偶然发现了证据，表明PayPal正在成为eBay在线群体的主流交易工具。即使我们的管理团队最初想要避免这一用户群体，但是在PayPal便于使用的服务、康菲尼迪丰厚的推荐奖金和我的营销努力之下，我们已经在eBay种下了成功的种子，现在我们要做的就是帮助种子生长。

借势eBay

“这就是互联网。”卢克·诺塞克郑重地说。此刻，他正站在康菲尼迪唯一的会议室里，在白板上快速画着。这是2000年1月中旬一个星期六的下午，他叫上公司里大概10个负责市场营销的人召开了一个紧急会议。

卢克·诺塞克一只手随机地在白板周围点了几十个蓝色的点，另一只手则不停挥舞着。“互联网上的人分散在各处，”他说，同时又加了一些蓝点，接着在一些点之间画了线把它们连在一起，并且向摸不着头脑的员工们解释他的想法，“这里有一些人，他们与群体中的其他人交流——这里有更多的人，他们也彼此交流，但问题是这些小群体分散在网上的不同地方。”他往后退了一步，看着一小簇一小簇的点和线。

“我们的模式需要PayPal依赖一种病毒式的增长——在人们彼此付款时如病毒般从一个人传播到另一个人，但是这很棘手，因为人们分布得很分散。”说到这里，卢克·诺塞克已经非常兴奋了，两只胳膊激情洋

溢地挥舞着。

我意识到他可能要扯远了，所以我开始走神儿。我想，这样的加班最好是值得的，我已经开始后悔让女友比阿特丽斯一个人待在我的办公桌前忍受无聊之苦了。自从我加入康菲尼迪后，休息的日子就越来越少，很久才有假期。所以，我不认为听副总裁东拉西扯一些抽象问题是度过周六的好选择。

不过卢克·诺塞克确实说得对，而且他的观点至关重要。

“我画的是整体的互联网，但现在我们单独看一下eBay。”卢克·诺塞克用手中的蓝色记号笔在白板的中心不停戳着。就在他说话期间，几十个蓝点重叠在一起形成一个密集的球。“这是互联网上人与人交流最密集的地方，网民都使用这个网站，所以，如果PayPal想要快速发展并占据整个互联网，那么最快的方式就是从eBay入手！”

卢克·诺塞克继续解释，“既然dotBank和X.com正与康菲尼迪竞争，那么我们需要找到最快的方式来扩大PayPal的用户群。如果我们赶在竞争对手之前将用户数量增加到足够多，那么其产生的巨大网络效应将使所有对手出局，因为如果PayPal这种支付服务已经无处不在，那么潜在用户就不会浪费时间再去不同的服务商那里注册多个账户。但是，如果我们失败，其他服务公司下手比我们快，那么我们很可能就再也追不上了。”

虽然没有界定多少用户才算足够大，但是管理层确实一致认为，从短期来看获得用户要比获得利润重要得多。我们不用担心eBay的用户是否会使用PayPal账户来保存大量余额，我们只需关注eBay这一流行的购物网站，因为它明显需要更快、更便捷的个人对个人的交易方式。我们将借助eBay市场，在它的基础上建立PayPal的支付网络。

“在接下来的几个月，”卢克·诺塞克继续说，“我们所有的工作重心就是eBay。在营销方面，我们所有的直邮客户都应该是网上拍卖的用户。另外，由于我们无法在eBay的网站上直接打广告，所以就要在eBay用户出现的其他地方，放上我们的横幅广告以及杂志广告。”

“在软件工程方面，我们要暂停手上正在进行的其他项目。”这时，杰米·坦普尔顿已明白这样做会对工程人员的士气产生什么影响，于是发出了抱怨。卢克·诺塞克继续说：“我们必须让推荐注册用户的卖家更容

易获得推荐奖金，为此，我们将设计一款工具，卖家使用它就可以在所有的交易中添加推荐PayPal的标识。这样任何看到卖家陈列的人都会知道PayPal，他们要做的仅仅是点击标识注册一下。”

当时会议室里有些人可能没有完全领会，但是卢克·诺塞克生动的描述精确展示了eBay巨大的规模和影响力。截至1999年底，eBay已经成立了4年，有1 000万注册用户，一年之前这一数字还只是220万。[6]到1999年下半年，分析师估计eBay每天都有300万个拍卖商品陈列，在近45亿美元的网上拍卖市场中占70%。Gomez Advisors（美国一家权威的电子商务评价公司）预计，到2001年，拍卖市场的规模将提高到155亿美元，而且这种增长似乎还将加速。[7]

而取得如此巨大成功的eBay起点却很低。在1995年劳动节的周末，皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）创立了一个名为AuctionWeb的拍卖网站，这时他并不知道这是电子商务巨无霸eBay的开端，他只是将其视为一个简单的爱好。[8]皮埃尔·奥米迪亚对于大型企业进入网络持谨慎态度，他想建立一个网站，让小人物也有机会在公平竞争的环境下进行交易。他在几家报纸上打出广告，宣告了他的服务内容，到1995年9月中旬时，他的网站上总共有30个物品销售。当皮埃尔·奥米迪亚在网站上成功卖出自己的一支坏掉的激光笔时，他第一次意识到AuctionWeb是一个切实可行的商业模式，于是很快开始向卖家收取1%的费用，这使他刚刚起步的公司立即变得可盈利化。

随着公司服务进一步发展，皮埃尔·奥米迪亚努力促进用户间的社区意识。他认为，商业应该与社区共生。为了实现这一点，他创建了留言板，使用户可以直接对话并且回答彼此的问题。皮埃尔·奥米迪亚称他的公司坚信“人性本善”，他让用户利用这个平台结交新朋友，但是要时刻谨记“待人如己”。[9]好在这种嬉皮士兼资本家式关于人性本善的颂歌并没有阻止皮埃尔·奥米迪亚为网站制定规则，为了鼓励社区成员按规则交易，他建立了用户反馈系统，来公开展示交易失败的报告。

皮埃尔·奥米迪亚的网站变成了一家成长型公司，公司在之后的几年取得了巨大的发展。之后，公司换了名字，有了经验丰富的首席执行官，还公开发行了股票。eBay与皮埃尔·奥米迪亚当年在自家创建的企业已经大不相同，不过还保持着某些最初的社区特征。在1999年末，eBay的访问量在所有网站中排名第13位，与其他电子商务网站相比，登录eBay的网民在线时间更长，而且会更高频率地进行访问。[10]

彼得·蒂尔、戴维·萨克斯、卢克·诺塞克和里德·霍夫曼决定在eBay这个庞然大物般的社区性拍卖网站上开始我的营销活动，把PayPal的未来赌在eBay上。如果我们能通过eBay来使我们的服务超越dotBank和X.com，我们将继续对支付领域进行变革，最终“统治世界”。但是如果赌输了，我们就别无退路——不成功便成仁。

到达10万用户级

康菲尼迪很快就上下动员起来，就像Fieldlink脱离Palm一样意义非凡，一夕之间我们将PayPal的侧重点从朋友间的支付转向网上拍卖交易。

虽然在“斯科蒂”营销事件中我们因无法简明描述PayPal的用途而惨败，但是我们现在有了一条至关重要的信息要传递。公司唯一的一名HTML设计师彻底研究了PayPal网站，在主页最上面添加了一个“拍卖支付”的大链接，就放在PayPal的标识下面。他还在网站导航中添加了一个新的拍卖标签，以解释使用PayPal支付对买家和卖家的好处。在几个星期之前，账单、团体支付及Palm掌上电脑的功能对于我们的未来还至关重要，但现在它们被归入“个人支付”部分，这反映它们的重要性已经下降。

营销团队将获取客户方面的努力全面释放在拍卖用户上。肯尼·豪厄里进行了总结，在一张单子上列了十几个与拍卖相关的服务机构，这些机构主要是Numismatists.com等面向利基市场的专门网站，以及雄心勃勃的BoxLot等迷你eBay式网站，需要向它们询问广告位置的报价等情况。詹妮弗·章在各种收藏品杂志上投放广告，而我继续通过直接发送邮件花那100万美元（在刷爆每一个直邮发送器后，我最终还有大约60万美元没花出去）。

杰米·坦普尔顿和工程师们开始研究拍卖标识插入工具，因为我们希望eBay卖家通过插入工具，就能在拍卖中添加可以点击的HTML标识，这样可以使他们更容易跟竞标者解释PayPal。这个可以点击的标识为卖家提供了一个更有效的方式，除了可以促使竞标成功的买家使用我们的服务，还可使卖家有机会通过所有访问者赚取那10美元的推荐费。卖家通过他们的陈列训练买家使用PayPal；而如果买家使用了我们的服务支

付，那么他们又会反过来问卖家为什么还没有使用PayPal。eBay社区的PayPal客户会为我们吸引新的用户——这就是最基本形式的病毒式增长。

数日之内工程师完成了拍卖标识插入工具，这一工具名为AutoLink（自动链接），因为它可以自动链接到已有的eBay拍卖网页上并且在底部添加一个PayPal标识，用户可以在PayPal的网站上激活这一功能。eBay网站需要用户先登录然后才能更新拍卖页面，所以AutoLink需要PayPal客户提交其eBay的用户名和密码，这样才能激活PayPal标识——这是唯一的圈套。

这一要求不会阻碍消费者使用自动链接，因为既然他们信任PayPal可以管理他们的钱，他们就会觉得也可以信任PayPal为他们插入的一个标识。这一功能很受欢迎，其影响很快彰显出来。我们每天都使用eBay的搜索工具检索PayPal这个关键词，以此估计有多少笔拍卖业务接受了我们的服务。刚开始大约有1%～2%的拍卖者使用PayPal，但是不久这一数字开始迅速增长，我们将其称为“陈列份额”，到2月时，“陈列份额”平稳上升到大约6%。

当我们开始施行拍卖战略，在新市场量化我们的份额时，PayPal到达了一个重要的里程碑——在1月末，我们有了第10万个用户。在到达10万用户的倒计时阶段，我们的接待员在大厅墙上张贴了一张用白色美术纸做的大“温度表”，每天她都用一只红色记号笔填充“温度表”的一部分，整个公司都看着我们慢慢接近顶部的10万刻度。当PayPal终于到达顶部时，我们举办了一个派对，派对上准备了6个蛋糕——第一个蛋糕上面写着“1”，其他几个上面是“0”。

虽然10万用户离我们界定不明的“足够大”的目标可能还差一步，但是这仍是一个巨大的成就。自从卢克·诺塞克在我入职面试时向我介绍“统治世界指数”后，8周过去了，PayPal的注册账户已经增长了40倍。

不幸的是，我们在赢取用户方面的成功不过是昙花一现。X.com一直在观察我们网站的每一个变化，不久之后也一起进军eBay。我们的竞争者很快为拍卖卖家创建了自己的HTML标识，其服务的横幅广告开始出现在一些拍卖网站上，而这些网站正是肯尼·豪厄里前几天打电话联系过的。X.com还更新了其网站主页的内容，弱化了“一站式金融服务”的

宣传，以突出宣传其拍卖支付的功能。

X.com决定复制康菲尼迪的行动也在情理之中，一个月以前我们也复制过dotBank的功能。另外，就算X.com的团队自己不能发现加入eBay的价值，在我们取得绝对领先之前，埃隆·马斯克的公司也明白康菲迪尼打的是什么算盘。在网络世界中，只要几百行代码和几页HTML就可以颠覆整个企业。适应竞争性变化的能力是生存下去的关键。在接下来的几年中，我一次又一次地体会到这一点。

dotBank在6周以前明智地开发了账单和团体支付功能，但这次它决定不跟随康菲尼迪一起加入eBay的混战。不知是公司执行力不足，还是缺乏资金，或是未能看到在eBay上创建支付网络的重要性，反正dotBank没有实施任何进入拍卖市场的动作。dotBank只为用户提供几个网站标识，并且将推荐项目进行粉饰，让人以为新用户可以收到500美元的注册奖励。[11]我们每天都会查询PayPal在eBay陈列上所占的份额，发现X.com开始增长，只比PayPal落后2%～3%，而dotBank在eBay上根本就搜索不到，我们对此并不感到奇怪。

现在，在eBay之战中，PayPal唯一的竞争对手是X.com，而我们决定先发制人。

eBay收购Billpoint

康菲尼迪和X.com都修订了战略，希望在eBay上增加份额，但这两家公司在这么做的时候，都还没有与这位拍卖业巨头建立正式联系。这不是个大问题，因为eBay倾向于将网站打造成开放市场，也就是说只要消费者使用的工具和第三方服务没有不正当的地方或妨碍网站运营，那么eBay就不管不问，这一点与皮埃尔·奥米迪亚的理念相吻合。皮埃尔·奥米迪亚不希望实力雄厚的玩家获得小人物无法拥有的优势，他认为eBay应该是一个公平的竞技场，所有的买家和卖家都能公平竞争。

但是我们有理由怀疑这种公平的竞技场不会一直为PayPal存在下去。1999年5月，eBay曾宣布收购一家名为Billpoint的信用卡公司。在收购时，Billpoint还是一家创业公司，正处于产品测试阶段。eBay产品开发部的负责人迈克·威尔逊（Mike Wilson）非常赏识Billpoint，认为

它可以通过削减货币的交换时间来加速网络交易。

但是，为信用卡支付提供支持也会使eBay面临之前只由用户承担的风险——交易诈骗，如果一方交易出错或涉及诈骗，那么eBay的资金收入就会有风险。当然进入拍卖支付领域就意味着康菲尼迪也会面临这一风险，既然我们重视客户增长，那么我们就应该在前进的过程中面对这一风险。

eBay作为一家公开上市公司，自运营的第一个月就有引以为傲的利润，它需要确保风险降到最低。“Billpoint和其他公司已开发了相关技术，可以监测到这一领域的诈骗。”迈克·威尔逊为了稳住投资者和媒体这样说：“我们认为这是一个小风险，我们会认真管理和规避。”[12]

迈克·威尔逊作为eBay的首席工程师（他后来因为没有向首席执行官梅格·惠特曼汇报一些关键的技术问题而被革职[13]），并未充分阐述eBay要面临的风险。在经历了几次漫长的网站运营中断后，eBay的侧重点是提高网站的稳定性，而同时还要开发一些能够应对风险的工具（更别提还要升级Billpoint以契合eBay的拍卖业务），对eBay而言既耗力又耗时。在收购并进行开发之后不久，eBay就关闭了Billpoint的网站。8个多月过去了，eBay网站的卖家什么时候可以使用或者究竟能不能使用Billpoint支持的信用卡系统，eBay没有提供任何消息。

戴维·萨克斯并不认为来自eBay的支付竞争应该成为进军拍卖市场的阻碍。“他们可能好几个月后才会推出那种服务。”他曾这样跟我说起Billpoint，“到那时我们可能已经有好几百万个用户了。”戴维·萨克斯和其他管理层强调需要更关注像X.com和dotBank这种眼下的对手，而不是担心尚未出现的未来的竞争者。而打败对手的方式很简单，就是在规模上超过他们。

网络机器人买手计划

“我想到了该怎么灭掉X.com并让更多的卖家开始接受PayPal的方法。”卢克·诺塞克隔着桌子跟我说。刚开始我着实被康菲尼迪自由的环境吓到了，现在我已经适应，并开始意识到康菲尼迪非正式的文化很大程度上鼓励了所有员工提意见。实际上，这里的文化并不只是允许员工

们敢想，而是要求他们敢想。每个人都绞尽脑汁想怎样才能让PayPal更好，在这种情况下，员工不可能只是敷衍了事。不过，虽然每个人都不时地利用这种自由文化孕育出新点子，但是没有人像我的老板这样多产。

“拍卖的卖家没有理由不使用PayPal。”卢克·诺塞克接着说，“使用PayPal比用支票来钱更快，并且如果有买家注册的话，他们还可以获得每位10美元的推荐奖励。我打赌PayPal肯定会增加他们的利润！”他停了一下，“嗯，如果卖出一个成本20美元的豆豆娃可以赚五六美元的话，那么利润已经很可观了。所以，如果再赚10美元的话……”

“嗯，你说你想到了争取卖家的方式。”我打断他，想把他从那个小玩意儿的世界中拉回来。虽然我和卢克·诺塞克有很多地方不一样，但是过去两个月我们很谈得来，我十分佩服他的才华。他的创造性和天马行空的能力远远超过我，但他似乎很珍惜我左脑思考的方式，经常与我一起讨论想法。

“哦，没错。我们需要做的就是开始在eBay上购物，并且坚持使用PayPal付款。”

“但是eBay上有300多万笔拍卖——我们可没有那么多钱！”我反驳道。

“嗯，我们没必要每个商品都买，”卢克·诺塞克回答说，“有许多卖家同时销售多个商品。我们不要买他们的所有商品，我们要做的就是从每个卖家那里买一件商品并建议他们使用PayPal。”

“那我们怎么做呢？我们怎么才能从eBay上的每一个卖家那里买东西呢？”

“好吧，我们有很多种方法可以尝试。首先，你听说过亚洲的‘网络农场’（Web farm）吗？”

我摇摇头。

“哦，天哪！网络农场太棒了。网络农场的所有员工整天只需坐在电脑面前，注册像AllAdvantage公司的‘付费浏览’网站。如果你浏览这些网站时保持工具栏开放，那么你每个小时就可以获得10美分。工具栏会

闪现广告，而这些网站付给你的钱正是来自广告商的广告费。所以，运营这些网络农场的人就让员工们每天浏览网站，他们就从‘付费浏览’的公司那里收钱，其实这些账户就是网络农场的。而且，因为是在亚洲，网络农场只需从‘付费浏览’的收入中拿出很少一部分给员工，从而获取巨大的利润。”

卢克·诺塞克停下来喘口气，趁这个间隙我问他：“那么你想让我们开创一个网络农场来购买eBay的商品？”

“是的，但是我们不必建立自己的网络农场，我们可以使用已有的农场。”一想到PayPal要公然与一个数字化血汗工厂联系在一起，我不禁皱起了眉头，卢克·诺塞克注意到了我的表情，于是随口提到了另一个计划，“或者，我们可以建立一个‘bot’。”

“一个‘bot’？”

“一个网络机器人，就是一段脚本，可以在eBay的网站上检索某些商品。”卢克·诺塞克笑着耐心地跟我这个网络新手解释简单的网络术语，“当找到商品时，它会像真人那样努力竞标成功，并且使用PayPal付款，卖家甚至可能认为他正跟一个真人在交易。”

“也就是说网络机器人就跟人一样，可以使用PayPal购买商品？”

“没错，就是这样！”卢克·诺塞克说。

“如果卖家不想接受PayPal呢？”我问道，强调了一下卢克·诺塞克有时候会忽视的这种小问题。

“嗯，这确实是个问题，”他承认，“我们得好好想想。”

不到一天我们就想出答案来了——网络机器人会为慈善机构购买商品。我们的慈善机器人在竞标前先向卖家认证自己的身份，并发送一封电子邮件说明它正在搜集可以捐献的物品，但是只能使用PayPal支付。这封邮件还跟卖家说，如果他不介意与电脑程序交易并接受PayPal，那么他可以回复邮件，接着机器人就会自动下单。我们认为大部分卖家都会接受，因为这对他们来说是双赢——来自网络机器人的竞价可以使他们在参与慈善事业的同时，保证拍卖价更高。在我们看来，就算我们的网络机器人没有赢得竞标，至少卖家也接触到了PayPal。

诚然，这有些激进，但做慈善的网络机器人这个主意还是值得一试。我们想在PayPal和X.com之间多留一些施展的空间，这样这场营销活动就不会被竞争对手轻易察觉出来，并难以复制。虽然有些侵略性，但这个计划会因为资助慈善而受益，这一特点也将让康菲尼迪避免因为在eBay上使用机器人而遭到批评。

eBay本身对网络机器人相当反感。1997年，硅谷老手杰里·卡普兰经营的拍卖网站Onsale使用网络机器人从eBay网站直接收集用户的邮箱地址，以向用户发送促销信息。为应对这一屈辱，eBay明令禁止网络机器人的活动，并且在网站上设置了一个“阻止网络机器人的防御机制”。[14] eBay禁止网络机器人并不仅仅是因为竞争者窃取信息，还由于网络机器人脚本的目的就是快速选中页面内容以收录数据，这给eBay业已负重的网站带来了巨大的压力。就算出于观察趋势或是收集市场数据的目的，允许友善的第三方参与一些项目，也可能会危害eBay网站脆弱的稳定性。

这就使得慈善机器人的赌注尤其关键，如果eBay发觉了我们的网络机器人，那么它自然会禁止PayPal出现在其网站上，这就会使我们的“自动链接”功能受阻。但是如果eBay未能察觉，那么机器人就可以让我们在竞争中占据有利位置，从而建立一个支付网络。

确定慈善合作伙伴

虽然eBay可能会不同意，但是卢克·诺塞克让管理层的其他人都认可了这一计划的好处。管理层认为，X.com或dotBank可能会追上PayPal，这要比eBay因为网络机器人而惩罚我们严重得多。当马克斯·列夫琴宣布他将亲自出马时，这一项目变得重要起来。康菲尼迪的首席技术官一般是把时间花在安全和网络稳定性方面，而具体的问题由杰米·坦普尔顿和工程师们负责。但这次，他想亲自创建这个网络机器人。

马克斯·列夫琴说话轻声细语，但是康菲尼迪很了解自己的这位技术天才，只给他指派配得上他才华的工作。在这家创业公司里，马克斯·列夫琴早已是老员工，在以前的商业冒险中，他完全可以48小时不停地工作，他似乎很愿意处理这样一个又酷又有些危险性的项目。但是，开发我们自己的秘密武器可不是件容易的事。要想从另一家公司的网站上获

取数据，尤其是像eBay这种大的动态网站，我们需要的软件必须应对许多可变因素，例如缺失的页面、断开的链接，还有网页流向改变的更新。网络机器人还需要与人类无缝交互，并且避免任何误解，这样才能保护康菲尼迪不受批评。

在马克斯·列夫琴着手研究机器人时，卢克·诺塞克让我找一家愿意接受大量口袋妖怪卡片、漫画书和陶瓷青蛙的慈善组织，因为这些物品很快会大量涌入。我的首选是美国红十字会组织，这是一个广受敬重的组织，人们渴望资助它，但这个国家性慈善组织似乎不确定是否应该跟一家不知名的、不确定要捐助多少物品的网络公司合作，这也在意料之中。一位时事评论员将我引荐给了一家当地的分会，通过一通奇怪的、冷淡的电话，我说服了满腹狐疑的分支机构的负责人，让他同意接收即将邮寄到的各种小玩意儿，就这样康菲尼迪有了慈善界的伙伴。

确定了红十字会参与进来后，我们进行了一些测试，激活慈善网络机器人，而马克斯·列夫琴继续他的研究。詹妮弗·章创建了一个名为“charityrobot@paypal.com”的公司账户，并且联系了几十个拍卖卖家，我们冒充自动机器人，请求卖家准许下单。大量的卖家很乐意帮助慈善组织，况且，多收些订单也会提高他们的商品价格。

在古怪的eBay订单鱼贯而入的同时，詹妮弗·章的另一个邮件别名也为我们紧张的工作带来了急需的轻松气氛。詹妮弗·章偶尔会忘记切换模拟的电子账户和自己的账户，结果就是同事们会收到化名为“PayPal慈善网络机器人”（The PayPal Charity Robot）冗长而又详细的邮件，连马克斯也打趣说自己在人工智能方面取得了突出成就，说罢禁不住哈哈大笑。

新的竞争对手PayMe

就在我们继续开发PayPal的秘密武器时，在线支付市场的竞争局势再次改变。2月底，另一家新公司也加入这场混战，这再次让我们这家年轻的公司惊愕不已。

PayMe其实不是网络上的新面孔，从1998年12月开始，PayMe.com这个网站就开始提供服务。[15]这家新兴的网站向访问者免费

推荐收账代理商，帮助机构解决账款方面的问题。但PayMe.com网站提供的新服务很不一样，其目标客户是向父母伸手要钱的大学生，PayMe推出了自己的免费账户，只要有电子邮箱就可以进行汇款。虽然从技术层面上说，PayMe没有什么重大的突破，但是它对我们造成的冲击比其他公司都要大，因为PayMe由Idealab出资，Idealab是Idealab资本合伙公司的东家，而Idealab资本合伙公司正是康菲尼迪1月的风险资金的主要投资者之一。

Idealab的首席执行官兼创始人比尔·格罗斯（Bill Gross）最初创建的是一家全能的孵化基地，目标是“将创新思维转化为成功的企业”。[16] Idealab创立于1996年，位于加利福尼亚帕萨迪纳，声称已打造出完美的管理运算法则，可以将人们的创意转换成实际的企业。或者，如其网站所说的那样，“只要一个创意初步成形，Idealab就会与刚起步的企业分享其经过市场检验的知识和专业技能，以此支持企业最初的增长和发展。”

到2000年初，Idealab似乎已经有所斩获，其孵化基地中的公司包括很多即将成功的网络公司，例如，eToys，一家网上玩具商店，据称比Toys’R Us（玩具反斗城）的市场份额还大；DotTV，一家服务于“.tv”域名的URL注册公司；还有NetZero，一家免费的互联网服务供应商，支持包括NBA在内的网络电视报道。比尔·格罗斯是帮助加州理工学院打理资产的受托人，他在硅谷设立了Idealab的办公室，并且拟订了公司上市计划。

虽然从严格意义上讲Idealab从未给康菲尼迪提供管理上的指导或支持，但是因为其公认的信誉和知名度，彼得·蒂尔欢迎它参与第二轮的风险投资。但现在看来，我们的合作伙伴Idealab似乎对其在调研中获得的信息很满意，所以决定下大注于另外一家支付服务创业公司。

和两个月前的X.com一样，PayMe也掀起了媒体的狂潮。PayMe的创始人丹·格里格斯比（Dan Grigsby）吹嘘他的服务是一个技术性突破，解决了“向朋友讨债的尴尬情况”，而Idealab也自豪地称PayMe是其硅谷分支机构帮助建立的第一家公司。[17]

彼得·蒂尔将此视为合作伙伴对我们的背叛，作为回应，他向比尔·格罗斯施压，让他要么关闭新的企业，要么把Idealab持有的康菲尼迪股份卖回给康菲尼迪。但比尔·格罗斯拒绝了，继续保持我们公司股东的身

份，不过和公司里的人关系疏远了，同时他也继续拥有另一家公司，是我们这家刚起步的企业的竞争对手。

辍学创业者

网上支付领域竞争加剧，而康菲尼迪的排名继续上升。

12月10日，我正式成为这家公司的第27位员工，当时我还不知道自己的具体分工。那时，康菲尼迪才成立12个月。两个月之后，也就是接近2000年2月底时，我们的员工人数已经达到50人，并且当办公室里来了新同事时，我们已经不再去算他是第几个入伙的人了。

大部分的新员工都加入了客服团队，由于PayPal每天的注册量由几百个急增至上千个，所以客户咨询由最初的一星半点演变成洪水猛兽。虽然我们尽可能地保持网站简明，但是客户还是事无巨细地联系康菲尼迪寻求帮助，提些像如何将信用卡绑定PayPal账户及我们的服务是否曾遭遇黑客攻击等安全问题。

如果说大量的电子邮件和电话还不足以证明我们需要更多的客服人员，那么更多的数据开始成为有力的证明。在我位于旧乒乓球室的办公桌那里，我注意到附近的接待处总是会冒出怒气冲冲的账户持有人，他们之所以亲自来公司，一般是因为在使用网上表格请求查看账单收支情况时遇到了困难。一个晴朗的下午，一位穿着蓝色牛仔裤、棕色靴子，戴着高顶宽边呢帽的老者大步流星地来到我们的大厅，大声说："你好！我和我妻子刚从亚利桑那州来，我们想把钱从PayPal里提出来。"很快有一个人从首席执行官的办公室里出来，给那位老人一张支票，然后第二天，我们就把办公地址从网站上撤了下来。

为了"统治世界"，我们新招募的并不只是客服人员。为了吸引急需的软件工程师，马克斯·列夫琴在斯坦福的学生日报上投放了一则很吸引眼球的广告。广告是这么说的："学费不断上涨？让妈妈把钱E-mail给你吧。"广告语下面是PayPal的标识和一个更具挑衅性的问题："一家很酷的创业公司以及公司里很牛的优先认股权值不值得让你退学？我们等你加入！"

虽然这则广告只吸引了几名工程专业的学生来应征暑期工作，但是

确实在其他的院系产生了影响。那周的一天中午，一名历史专业的大三学生保罗·马丁（Paul Martin）来到办公室想与彼得·蒂尔见面。保罗·马丁是阿肯色州人，金发碧眼，高个子，肌肉发达，他是《斯坦福评论》的业务经理，也是斯坦福大学田径队的长跑运动员。他想跟彼得·蒂尔说暑假来公司实习，但是他跟我的求职经历类似，也找不到彼得·蒂尔人在哪里。因为之前我们通过《斯坦福评论》的朋友见过，而且他人都来了，所以至少可以了解一下公司吧，于是我邀请他中午跟我一起吃饭。

“你看一下，”我递给他一张用户急剧上升的图表，“这张表是PayPal的总用户量。我初到公司时，我们的用户量只有大约2 000人，但是我们取得了今天的成就。”

“哇，太了不起了。”他说道，然后拿着图表默默地研究起来。

“而且，这一数字还在增长。”我继续说，我很享受这个能让我表明意图的机会。“你看，我们的系统是由病毒式增长驱动的。我们的服务易于使用，每个客户又会帮我们发展更多的客户，我们有10美元的推荐奖金，以此鼓励用户让他们的朋友也创建PayPal账户。这样做的成本要比通过电视广告和大众媒体来获得客户低得多，并且这是帮助人们理解我们服务的好办法。”

我谈论着病毒式增长、网络效应，以及PayPal可能会颠覆货币市场，保罗·马丁认真地听着。10个星期前，彼得·蒂尔在公司会议上说过“统治世界”，而我现在其实就在跟保罗·马丁说我自己对于“统治世界”的理解，只是说的时候我还没有意识到。

午饭过后，我们最后试着找到彼得·蒂尔。找到他后，保罗·马丁跟他谈论了实习的事宜，然后我给了保罗·马丁一张名片，他就回学校了。

第二天一早我被电话吵醒时，我已经将头一天的事抛诸脑后了。“你好，埃里克，我是保罗。”保罗·马丁在电话那头用南方人特有的鼻音说道，“我一直在想昨天你说的话，我想参与进来。”我没想到他对于午餐时我的言论有这番反馈，对此我很感激，很明显我已经成为公司有效的动员者，但是我没想到我的鼓动效果会这么好，因为他说道：“我想退学，现在就开始全职工作。”

令我惊讶的是，他跟我说他的家人和女朋友都支持他的决定。我愣住了，不知道该怎么跟他说，电话另一头是一个来自阿肯色州乡下的年

轻人，我想他在斯坦福读大学的学费都是借来的。他对于PayPal的了解都是从我口中得来的，而这就足以让他决定退学，孤注一掷。虽然斯坦福重新注册学籍的政策很灵活，但是从一所世界顶尖的学校退学，加入一家尚未有任何收益的创业公司，不啻为一场豪赌。

“那你就试试吧。”我跟他说。

那天大概午夜，保罗·马丁过来与卢克·诺塞克见面。对于招聘一个没有经验的人加入营销团队，卢克·诺塞克似乎有些担心，但是因为有我举荐，卢克·诺塞克决定跟他谈谈。保罗·马丁到公司之前，我已经回家了，因为我一般很早就开始一天14小时的工作，晚上争取10点之前离开公司，这样就能挤出一小时时间跟比阿特丽斯在一起，然后再稍稍睡一会儿。而卢克·诺塞克是个夜猫子，他不觉得凌晨面试有什么奇怪。

保罗·马丁成功征服了卢克·诺塞克，他得到了工作职位，迅速成了一名21岁的大学退学生，这对于保罗·马丁和PayPal都是至关重要的决定。

烧钱模式

虽然PayPal的成长在加速，我也很乐观，但是保罗·马丁加入的这家创业公司的未来究竟如何，仍然悬而未决。继我们之后，许多网络公司也加入了在线支付市场，这使得竞争极为激烈。在eBay上，我们每天的搜索显示X.com的陈列份额在大大增加，只落后于我们几个百分点，而我们的秘密武器“慈善机器人”的开发进展缓慢，使用机器人在eBay网站上选择随机的拍卖品要比最初的预期难得多。

另外，我们还有资金问题，虽然前一个月我们募集了2　300万美元，但是我们的用户数快速增长就意味着我们每天都要向用户支付十多万美元的奖励。同时，PayPal系统的资金回流额却很少，因为大部分的收款人都是资金一到位就立即提走。更糟的是，由于很少有用户把余额留在账户里，大部分用户都使用信用卡来支付，这样每产生一笔交易，康菲尼迪就要给信用卡协会支付2%的费用。每当有人注册并使用PayPal，我们就损失一部分钱。

所有这一切都意味着虽然康菲尼迪短期内不会耗光资金，但是我们这样烧钱的模式也走不了多远。PayPal要想生存下去，就需要将网络发

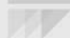
展到“足够大”，并尽快消灭对手。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第三章

超级合并：埃隆·马斯克登场

2000 年 2~3 月



与X.com合并

“你是坐在椅子上吗？”2月末一个星期天的晚上，卢克·诺塞克在电话那头上气不接下气地问我。

“没有。”我说，“怎么了？”

“你应该坐下来。”我皱皱眉，没有回答，停了一下，卢克·诺塞克接着说，“我们要跟X.com合并了。”

这个消息犹如晴天霹雳，我一屁股坐在了椅子上。

卢克·诺塞克让我稍稍平复了一下心情，然后他继续说：“是的，我们要跟X.com合并了，两家公司各占一半的股份。不用担心你的工作和其他事情——合并后有足够多的活儿，每个人都有的忙了。”

“好的，”我一时说不出话来，“可是，为什么啊？”

“这有助于我们发展并控制在线支付领域。我们两家公司的目的一样，现在我们不想耗费时间和金钱进行彼此竞争，合并后的公司名为X.com。”他又说道，“但是我们将继续提供PayPal服务。PayPal仍将是我们获取账户的方式，因为它比X.com的账户更容易注册，且用户无须提供社保号。而用户注册PayPal之后，我们将向其推销X.com的金融服务，以获得收益。”

“嗯，我明白了。”我嘟囔道，惊恐开始取代震惊，可不知为什么，想到要与敌人联手，一种背叛感袭上心来。“那么，谁是新的首席执行官？”我犹疑地问道。

“比尔·哈里斯。”卢克·诺塞克说，“他很有名气，以前是Intuit的首席执行官，就是那家开发Quicken（一款家庭及个人财务管理软件）和QuickBooks软件（一款针对小型企业的会计软件）的公司。”

我深深吸了一口气，也就是说，在这次合并中，我们不但放弃了公司名称还丢了领导权——这是哪门子合并啊？明明就是收购！“那彼得·蒂尔呢？”我问。

“彼得·蒂尔将担任高级财务副总裁，因为财务是他的强项，比尔·哈里斯也知道这点。”卢克·诺塞克毫无保留地告诉我，“X.com的董事长埃隆·马斯克将是新公司的董事长，因为他是最大的股东。马克斯·列夫琴还是首席技术官，基本上每个人的工作跟以前还是一样的。两个团队互补性很强，他们的财务技能更强，而我们的营销和工程团队更庞大，我想公司会很成功。”卢克·诺塞克说，“有了比尔·哈里斯，我们不愁筹不到钱，现在我们肯定能上市！”

卢克·诺塞克最后的这个承诺稍稍打消了我的不安——这次合并至少还有好处，但是我几乎说不出话来，因为我的脑子迫切地想理解今晚听到的一切。“我们明天再好好谈谈，我要再给几个人打电话说一下。”卢克·诺塞克跟我告别。

我从桌子后站起来，随意地把电话扣下，走到沙发边——在旧金山狭窄的工作室里电话和沙发隔得很近。“怎么了？”比阿特丽斯问道，她一直听着我跟卢克·诺塞克的谈话。

我摇摇头，我刚刚开始爱上的公司很快就不复存在了，我正努力想找一个准确的词来表达这一点。

心存疑虑

那晚我一直想试图理解管理层的这个决定，虽然这样做很明显可以消除一个主要的竞争对手，但是代价也未免太大了吧。放弃公司的名字，并且让X.com的董事长和首席执行官接管一切——虽然彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴仍然是管理层成员，但这不是对等的合并。我虽然还年轻，但我知道公司内部并不总是会达成一致，公司用X.com命名及X.com的管理团队领导各个部门并主持董事会议，意味着彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴的影响将大打折扣。我们怎么知道新的经理们会不会秉持康菲尼迪变革支付业的愿景？会不会打造一个开放、宽松的企业文化？

而且我所认识的X.com的员工也让我担心。虽然我没有与他们直接接触过，但是X.com的高层管理者在媒体上给人的感觉是目中无人。毕竟，卢克·诺塞克口中赞美的比尔·哈里斯曾经公开吹嘘他收到过100多份工作邀请。埃隆·马斯克则更狂放，卖掉他之前创立的公司后，这位年轻

的百万富翁把资产投到新公司中，而且手头还剩下足够多的钱，让他以高过时尚达人拉尔夫·劳伦的出价，买下了麦克拉伦的F1敞篷车，并向媒体大肆炫耀。[1]现在他又夸口称X.com IPO的价值会比网上杂货零售商Webvan（其首个交易日市值达79亿美元）还高，说他的第一个金融服务超市“将成为超级Webvan”。[2]

综合考虑，虽然不无有利的因素，但是这些不确定性使得合并难以振奋人心。我一夜没睡踏实，第二天早上焦急地到办公室寻找答案。依照康菲尼迪一贯的风格，没有人会想到要安排一次全员会议来讨论这一决定，有些员工还不知道这一新闻。10点左右，在卢克·诺塞克四下通知的时候，我叫住了他。

“卢克·诺塞克，我们得谈一下——就你跟我，”我恳求他，“我想弄明白我们为什么想合并，并放弃公司的控制权。”

我们躲到康菲尼迪中间的小院子里去谈，由于办公室越来越拥挤，所以我们经常在这里开会。

“我想我明白你为什么担心，这对我们来说不是件坏事。首先，X.com有近20万用户，几乎和我们的一样多！”卢克·诺塞克向我透露，“他们很小心地不让这个数据传出去，但是我们通过锲而不舍的调查最终知道了。我想他们给注册的用户20美元奖金这个策略真的起作用了！”

“其次，他们提供了一系列金融服务，像货币市场、指数基金和借记卡，所以他们的每一个账户可能都比我们的账户值钱。”他继续说，“既然我们很快就会资金不足，不得不进行更多融资，那么为什么不与最大的竞争者合并，以筹集更多的资金？”

“最后，彼得·蒂尔觉得在这一行业的市场上，可能只有一个玩家可以上市，所以谁先IPO谁就有足够的资源可以压垮竞争对手，而X.com的管理团队、用户群及手头的资金让它很有可能比我们更快进行IPO。”

“可是在线拍卖呢？”我反驳道，这是PayPal的优势所在。当时，任何一天PayPal在eBay上的陈列份额都是8%～9%，而X.com是4%～6%。

“没错，在eBay上我们确实比他们强。”卢克·诺塞克笑着说，他意识到了我对于eBay市场的个人情感，“也就是因为这个原因X.com才同意平

等地合并，因为他们看到了我们在拍卖业务上有多么出色。”他顿了顿，接着说，“当然，这要多谢我们的营销团队！”

“对了，你见过保罗·马丁吗？我还得跟他说说这件事呢。”说完卢克·诺塞克就闪了，他要向更多并不知情的员工投下这颗重磅炸弹。

我反复思考卢克·诺塞克的观点，我认为X.com对于康菲尼迪的威胁其实很大，只是因为其不太公开展示实力，所以它的威胁被低估了。我们在eBay上的成功正在加速PayPal的增长，但X.com闪电般发起的支付服务及慷慨的奖金也使其表现出强大的增长势头。可是，更令人不安的是与X.com在资本市场上的竞争。我们的现金储备很大但是花得也快，这就是说不合并的话，我们就要赌自己一定能打败X.com，这样才能筹集到大量的资金，而X.com的创始人是超级富翁，在这方面有很大的优势。显然这些新信息没有打消我对康菲尼迪放弃合并公司领导权所持的保留态度，而且它们揭露了这起交易背后的动机。虽然我仍有担忧，但是我无法影响这一决定。

那天稍晚些时候，影响这一决定的人来到我的办公室。彼得·蒂尔脸上挂着笑容，这是最近压力重重的几周中难得一见的。为了打探卢克·诺塞克是否成功将消息放出去，他问：“你听说合并的事了吗？”我说听说了，他回答说：“很好，很好。”然后他停了一下，又说道：“我觉得这样做会很好，新的公司将一往无前！”

那真是乐观的一天，很久之后我才意识到我最初的担忧不无道理。

新公司的展望

这一决定后的第四个星期，两家公司的员工坐在新办公室的折叠椅上，看着比尔·哈里斯、埃隆·马斯克和彼得·蒂尔——这三个人被康菲尼迪伶牙俐齿的公关部部长文斯·索利托（Vince Sollitto）戏称为“三巨头”。到现在合并一事几近终结，两家公司的员工在大学街两家办公楼里重新洗牌。

周四下午，我们听了高管富有文采的关于公司未来的展望。新公司位于帕洛阿尔托郊区办公园区的一幢一层建筑里，就挨着101公路东边的旧金山海湾沼泽地。比尔·哈里斯之前的公司Intuit就在这里，现在他

的新公司又签了多年的租约。虽然墙上的涂料还没干，只安装了几个隔间，但是几周以后我们就要搬过去了。

几分钟过去了，员工们陆续都来了，比尔·哈里斯慢慢踱到人群前面拿起话筒。他四十五六岁，头发微白，戴着名牌眼镜，穿一身熨烫得笔挺的正装衬衣，他要是去安达信的话很容易就会被当作合伙人。

“感谢大家来到我们未来的办公室，”他开口说道，面对一百来号人他看上去气定神闲，“有些人以前没有见过我，我是比尔，公司的首席执行官。”大家笑了。比尔·哈里斯浑身散发出一种来自骨子里的自信和魅力，很快就感染了听众。他举止优雅，富有魅力，有些像旧经济里那种重视外表的总裁——尤其是站在穿着短裤和T恤衫的彼得·蒂尔身旁，显得更加挺拔。

合并正式确定之前，新X.com公司的架构已经初步成形。按照计划，彼得·蒂尔接管了公司的金融和投资部门；康菲尼迪的首席财务官戴维·雅克仍然担任原职，但是得向彼得·蒂尔报告；首席技术官马克斯·列夫琴向比尔·哈里斯报告，并领导两家公司的软件工程师。但是除了工程和会计部门，比尔·哈里斯没怎么整合两家公司的其他部门。他把康菲尼迪的营销、业务拓展、客服和运营团队结合在一起，形成“支付”部门，由康菲尼迪的总裁里德·霍夫曼领导。卢克·诺塞克仍然是营销副总裁，向里德·霍夫曼报告，继续管理由保罗·马丁、詹妮弗·章和我组成的精英团队。

彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴、戴维·雅克和里德·霍夫曼属于领导层，原康菲尼迪的高管控制着比尔·哈里斯以下的组织机构，这是为了保障在新公司里康菲尼迪可以继续拥有影响力。虽然我担心康菲尼迪的管理团队无法影响新公司的战略，但是新公司大部分高管似乎都适应得不错。

戴维·萨克斯是个例外。在戴维·萨克斯看来，之前他是康菲尼迪的战略副总裁，向首席执行官报告，但现在他变成了网站设计副总裁，向里德·霍夫曼报告，这明显是降级；此外，让人惊讶的是，戴维·萨克斯对于网站设计经验甚少，却要监管6名网站设计师。工作变动后不久，我偶然碰见他拿着一本《HTML傻瓜书》（*HTML for Dummies*）。我瞥了一眼他手里的书，他马上说：“我想我得好好学习一下。”

接着，比尔·哈里斯描绘了新公司美好的未来。他提醒大家说：“合

并后我们取消了X.com给新用户的20美元奖金，并且将PayPal的奖金降到5美元，这样可以迅速节约成本。”虽然奖金下降，但是PayPal仍然在快速吸引新用户，每天都有1.2万新用户注册，这一难以置信的数字证实了PayPal是新公司拓展客户的绝佳工具。而随着奖金取消及金融服务的重要性降低，X.com的银行账户注册人数在急剧下降。

比尔·哈里斯将重点转到他所预见的公司前景上。他说："在用户注册PayPal之后，我们可以将用户向上推销给X.com金融服务超市。当用户通过PayPal从朋友那里收到钱时，我们诱导他们将钱投入到没有限定最低投资额的标准普尔500基金里。当用户需要竞拍购物，我们向他们提供X.com信用贷款的最低限额，且年利率（APR）比信用卡低。如果当地银行的利息率不够高，那么只需点击一下按钮就可以将支票或储蓄余额转到新的X.com账户里。最后，如果用户需要现金，那么他们可以使用X.com借记卡或支票簿。PayPal注册简单，再加上病毒式的转账技术吸引了很多用户，X.com的金融产品将使他们获利匪浅。”与彼得·蒂尔颠覆世界货币市场的计划相比，比尔·哈里斯将PayPal看作是为吸引顾客而亏本的绝佳商品。

当然，那时公司确实还没有办法来为日益激增的PayPal用户推销服务。比尔·哈里斯谈论的金融产品还远远够不上金融超市，而且，只有X.com数据库里的账户才能使用这些金融服务，这就使问题更加复杂。X.com和PayPal仍然是两个完全独立的平台，不过比尔·哈里斯暗示最终他计划将两者合而为一。

比尔·哈里斯欣然承认：要从PayPal带来的流量中盈利，我们要做的还有很多。但同时，公司将继续拓展拍卖市场的用户，并通过业务拓展进军这个需要在线支付功能的新领域。

比尔·哈里斯就新公司的愿景发表评论完毕，接着他热情地把埃隆·马斯克请上台。埃隆·马斯克在公众面前讲话好像有些不自在，尤其是在比尔·哈里斯刚刚讲完话之后，他在讲台上就更有压力了。埃隆·马斯克28岁，已经是超级富翁，长着一张娃娃脸，但是头发稀薄。他说话很简洁，每讲完一句话还会笑一笑。

他简要说了一下X.com取得过的成就和经历过的挑战，只是他越往下说我越觉得他说的并不是与康菲尼迪合并而成的新公司。实际上，他根本就没提康菲尼迪，他说X.com是世上最容易记的网址，很快就会成

为访问量最多的网站，还说“X金融”和“X-PayPal”服务将成为家喻户晓的名字。“X-PayPal”这个名字听上去有些刺耳——这是第一次有人在PayPal的名字前用“X”前缀。

彼得·蒂尔是最后一个起身演讲的，看上去很放松，很明显会议前他根本就没有为发言做准备。彼得·蒂尔谈论了一个特殊话题——康菲尼迪员工们的优先认股权，他知道康菲尼迪的员工们对这个话题感兴趣。“我们看一下，康菲尼迪的每股股票现在都变成了X.com的股票，那是大约，嗯……”他顿了一下，头往上看，接着说，“每股康菲尼迪的股票大约是2.0207股X.com的股票。”高级副总裁竟然可以凭心算将除法计算到小数点后四位，这让比尔·哈里斯哈哈大笑。

彼得·蒂尔的讲话很短，但是却让大家了解了未来的财务计划。他说：“公司的目标是募集1亿美元的风险资本，并且要按时完成，这是一笔很大的资金。”好在纳斯达克综合指数当时达到了5 000点，看上去很强劲，流入硅谷的资金量也较大。大家都认为对一家每天有1.2万新注册用户的公司来说，这不算太难。

营销团队的变动

“有件事我得跟你说一下。”卢克·诺塞克低声对我说。在过去3个月里，卢克·诺塞克几乎对什么事都毫无顾忌，所以现在他的做法让我觉得奇怪。

营销团队和业务拓展团队以及财务部门最近已经从康菲尼迪原先的办公楼搬到了X.com的办公楼，这对卢克·诺塞克来说算是回家。1999年康菲尼迪占据着大楼南部时，和X.com是一幢楼上的邻居，现在卢克·诺塞克发现自己几乎就坐在之前的办公桌旁。

对我而言，搬到大学街394号狭窄的办公室之后，我一直渴望回到那间乒乓球室。大部分员工的办公桌都挤在大房间里，营销团队位于后窗旁，窗户下面就是公用垃圾箱。大楼里的空调不好用，这就意味着窗户大部分时候是开着的，房间里满是刺鼻的气味。办公室里只有一个大会议室，可以容纳50多名员工，也就是说任何私人谈话都需要下楼出了后门，在臭烘烘的垃圾箱一旁的小巷子里谈。

我跟着卢克·诺塞克来到小巷里，他转过身来郑重其事地对我说：“我要离开营销团队了。”

过去3个月里一直有重磅炸弹抛出，我已被重重击倒，但是这个消息还是让我震惊不已。虽然卢克·诺塞克做事让人捉摸不定，但是在他手下干活儿是这次合并中让我感到稳定的因素，而现在这一点也要改变了。

“里德·霍夫曼让我担任战略副总裁，直接为他工作。”卢克·诺塞克说，“这样我就有机会好好想想公司的新方向。”里德·霍夫曼的理由似乎很明确，管理并不是卢克·诺塞克这位年轻高管最擅长的，他拥有无限的创造力。里德·霍夫曼让卢克·诺塞克担任一个可以创新的职位，希望能激发他惊人的潜能。

“那么，我们的营销团队怎么办？”我大声问。

“我们会招募新的营销副总裁。”他解释说，“这得花上一段时间，我们要招的人一定要很有能力，可以创建品牌并帮助公司上市。”说完上市一事后，他笑了，然后沉默了一分钟，看着我说，“别担心，我们会确保新招的人是你们大家都喜欢的。”

从卢克·诺塞克的话来判断，我们年轻的营销团队很长一段时间内都会群龙无首。而卢克·诺塞克很显然又要考虑其他事情了，所以我们不应该沉默地等待来自高层的指示。我意识到在这个过渡期里我有机会大显身手，填补空白。

可是那时，我并没有料到这个空白会有多大。

Billpoint的威胁

虽然我之前对于合并一直心存疑虑，但是合并后带来了明显的好处——我们在在线支付领域一枝独秀。前几个月里，dotBank、X.com和PayMe扰乱了我们公司，而我们宣布合并后使得行业大洗牌，也使得我们公司成为业界的领先者。

虽然X.com和康菲尼迪准备将我们的计划推向全球，但是eBay在我

们的公关之路上设置了一个障碍。3月1日，eBay宣布推出自己的支付服务Billpoint。

10个月前，eBay以8 600万美元购买了Billpoint。eBay购买Billpoint显示了其高瞻远瞩——早在我于直邮活动中锁定拍卖目标用户之前，或是在戴维·萨克斯发现卖家自制的PayPal横幅广告之前，梅格·惠特曼的团队就已意识到eBay需要处理信用卡的能力。为卖家创造切实可行的信用卡处理服务可以提高eBay的核心业务，而拍卖的营业额是eBay主要的收入来源。通过降低交易时间，实现即时支付，可以增加拍卖的营业额，这样卖家就可以有更多的时间拍卖，而花在查支票上的时间就减少了。

虽然梅格·惠特曼的想法是正确的，但是在eBay的实施中却出现了另一番景象：外界有近一年的时间没有听说Billpoint了。首先，eBay软件工程部内部动荡，造成了迈克·威尔逊被免职；其次，被收购的Billpoint公司本身存在问题。在被收购时，Billpoint用梅格·惠特曼的话来说是“一个新生的公司”。实际上，eBay对于信用卡处理公司的最初选择并不是Billpoint，而是一家名为Accept的创业公司，eBay想收购它，但是该公司被亚马逊公司智取，当时的亚马逊刚刚涉足在线拍卖业务[3]。

结果，Billpoint在漫长的开发过程和beta测试后失去了活力。到1999年底时，由于PayPal推出了支付服务，eBay拿出交易额的4.75%邀请了5 000名卖家测试Billpoint的功能，但使用Billpoint的卖家寥寥无几。使用eBay自身的搜索工具得到的结果显示，在2000年2月，只有不到1%的拍卖陈列使用了Billpoint工具。我们知道eBay会推出Billpoint，但是3月1日eBay宣布时仍然让我们吓了一跳。梅格·惠特曼之前的言论表明eBay会在第二季度推出Billpoint，但现在Billpoint似乎已经可以开始使用了，这比预期要早。[4]

问题还不止这些。同样让人头疼的是eBay有了新的股东合伙人，这个合伙人既有很高的信誉又有支付方面的经验。根据交易规则，美国富国银行（Wells Fargo）购买了35%的Billpoint股票，并且同意向eBay提供后端的支付服务和客服支持。[5]在本质上，eBay仅对其网站上Billpoint前端的行为负责，而富国银行负责处理繁重的交易问题和诈骗控制——这两个领域都是eBay的软肋。这种分工将两大行业领袖的优势发挥出来，并且为Billpoint提供了可利用的巨大资源。

eBay宣布推出Billpoint使X.com一下子清醒了。由于当时彼得·蒂尔已经去了亚洲和中东寻找投资者，所以他打电话给卢克·诺塞克询问他对此事的看法。我的桌子靠近窗户，我能看到卢克·诺塞克在小巷中来回踱着，一只手拿着手机，另一只手激烈地挥舞着。

网上新闻将Billpoint这场交易描述成商业传奇，以此看来，X.com和康菲尼迪的结合要想赢得媒体关注还要经历很长的时间。eBay和富国银行的协议昭示着新旧经济的结合，这成为众多媒体争相报道的话题。而第二天我们的通告发出时，每一篇文章都提到了Billpoint。《福布斯》把我们的合并称为一个标志，象征着银行业“重大的改变”，但又说我们会遭到来自eBay的激烈竞争。AuctionWatch于在线拍卖业的每日新闻中称，在满足消费者需求方面，Billpoint的基础架构比X.com更可靠。[6]

但是，我们的用户注意到了我们的合并。在合并宣告当天，比尔·哈里斯让杰米·坦普尔顿更新PayPal网站：PayPal旋转美元的标识慢慢变成X.com的标识，还附有一个链接：“快讯：‘PayPal跟X.com合并了！’”客户开始在eBay的留言板上发表评论，他们的反应五花八门。大部分客户都感到很高兴，因为PayPal和X.com终于可以一起并肩而战了，但也有些用户担心因为缺少竞争，奖金有可能被全部取消。

日子一天天过去，Billpoint的推出看起来越来越像是错误的开始。虽然eBay和富国银行发出的报道是另一番说道，但是eBay确实没有办法使大众立即注册Billpoint。随后的报道披露eBay已经决定Billpoint要再经历一次bata测试，然后才能在网站上使用。

虽然Billpoint还没有达到最佳状态，但是在第一次测试时已经得到升级。eBay还把Billpoint添加到SYI（Sell Your Item，卖家创建的出售表格）中，作为一种支付选择。当用户在SYI上选择Billpoint时，它会出现在拍卖页面的最上面，其链接和可点击的标识在列表的顶部十分显眼——这是PayPal不具备的优势。为了让买家知道自己选择使用了PayPal，卖家必须在SYI上勾选“商品描述”选项，并且在陈列中添加PayPal的标识或文字性的说明。

这一整合优势使得Billpoint更加可怕。幸好对于X.com而言，eBay无法使所有的卖家都使用Billpoint，这就给了PayPal额外的时间，可以在直面这位新竞争者之前继续扩大吸引力。我们知道较量很快就会来

临，但同时我们决定利用好很多用户不使用Billpoint的机遇。

在线支付市场百舸争流

2000年3月，在线支付成为一个真正的行业。康菲尼迪和X.com联手，eBay与富国银行合作；许多大型机构、小型创业公司与dotBank、PayMe一道，加入了由PayPal始创的新生支付市场；其他创业者和商人也想要分一杯羹——“创造性破坏”的飓风席卷而来。

互联网门户网站雅虎的首席执行官蒂姆·库格尔（Tim Koogle）一直在观察其他参与者的一举一动，结果大为受挫。几年来，雅虎一直盯着在线拍卖，把它视为多元化的途径，以改变其过于依赖广告收入的局面，但是它依然撼动不了eBay的主导地位。虽然雅虎的在线拍卖量增加到100多万，大约是eBay陈列品的1/4，但是雅虎很难将它几千万的网站访问者变成拍卖买家。蒂姆·库格尔希望有一种在线支付服务，可以使雅虎网站上的支付变得更加便捷，这样也许能获得成功。他的员工分别与康菲尼迪和X.com谈过，想进行收购，认为将两家公司合并对双方都有好处，但是彼得·蒂尔和埃隆·马斯克都拒绝了。

雅虎仍然想推动其电子商务，所以投资900亿美元想完全收购eBay，这种事之前也发生过。两年前，雅虎想收购当时还是私有的eBay，但是梅格·惠特曼和皮埃尔·奥米迪亚选择推进其上市计划。这次收购，eBay的价值明显将由市场决定，蒂姆·库格尔认为成功的把握会大些。他强调雅虎的海外业务有助于加速eBay的国际扩张，梅格·惠特曼接受了他的报价。但是由于蒂姆·库格尔坚持要梅格·惠特曼直接向董事长汇报，而不是向他汇报，所以两人最终没有谈成。梅格·惠特曼的团队因为担心这种结构会使eBay无法实现任何程度的独立，所以畏缩不前。梅格·惠特曼似乎毫不后悔，后来她跟《完美商店》一书的作者亚当·科恩说是两家公司的文化彼此有摩擦：“从两家公司的本质和管理层的年龄来看，两家公司的文化应该相似才对，但是双方的文化截然不同。”[7]

一个月之内，雅虎想收购康菲尼迪、X.com和eBay都徒劳无果，后来雅虎终于找到了一家可以收购的公司。3月下旬，雅虎决定收购dotBank，但是没有披露具体的金额。[8]这一消息并没有激起我们内心的恐惧，因为自从12月成立以来，dotBank很快就停止了创新的脚步，甚

至都没有跟随康菲尼迪和X.com进军拍卖市场，这样看来，雅虎现在想让dotBank成为其拍卖业务的正式支付服务商还真是有些讽刺。几天之后，雅虎关闭了dotBank的网站，发了一份公告，感谢dotBank的用户，并且承诺dotBank将很快以“雅虎直接支付”的名字重新面世。

就在雅虎收购dotBank的消息发布不久，芝加哥第一银行也加入了在线支付市场，并且推出了名为eMoneyMail的业务。一家保守的、正派的银行加入了在线支付混战，这成了媒体津津乐道的谈资。于是，当我正在旧金山公寓旁的星巴克等着买咖啡，准备过一会儿在开车去帕洛阿尔托的路上喝时，比阿特丽斯打电话告诉我说她在报纸上看到了一个新的竞争者。我拿起一份《旧金山纪事报》，发现eMoneyMail的简介出现在商业版的头条。

第一银行自称是第一家“国家性的金融服务公司”，可以提供“通过电子邮件汇款”的服务，将eMoneyMail定位为一种独立的服务。[9]虽然第一银行可以将eMoneyMail的功能融入已有的在线银行账户中，但是它选择把eMoneyMail托管给另一家网站并收取付款人1美元的便利费。Billpoint的很多测试项目向收款人收取费用，但是直至当时，没有哪家在线支付公司向付款人收费。

像雅虎和第一银行这种资金充足的公司并不是唯一加入在线支付混战的公司，越来越多的创业公司陆续加入进来，如Mambo.com，这是一家与Evite竞争的在线邀请服务商。当雅虎宣布将提供免费的活动计划软件时，Mambo.com在其网站上添加了信用卡功能，以此解决活动花费问题。Mambo.com如惊弓之鸟，急于要实现多样化，它将其支付业务打造成独立的业务，并取了一个滑稽的名字——PayPlace。同时，主打团体支付业务的一家名为gMoney的创业公司以奇怪的宣传噱头登场——为加利福尼亚大学伯克利分校的学生捐助了220辆自行车。[10]随着这些事情的发生，康菲尼迪的投资人比尔·格罗斯将PayMe卖给了另一家Idealab孵化的企业。PayMyBills.com是另一家在线支付公司，刚刚结束了3 000万美元的风险融资。比尔·格罗斯的团队成功劝说了PayMyBills与PayMe合并，这样公司可以增加电子邮件支付服务。[11]

不过在几周之内，在线支付由在6个月前还根本不存在的领域变成挤满了4家创业公司（合并后的X.com、PayMe、PayPlace和gMoney）、一家门户网站（雅虎直接支付）和一家银行巨头（第一银行的eMoneyMail），还有联合起来的eBay和富国银行（Billpoint），可

谓百舸争流。PayPal的“统治世界”之路突然变得很拥挤。

eBay改变游戏规则

尽管在支付行业冒出了许多其他的竞争对手，但是Billpoint及其在eBay上的“主场优势”是X.com最担心的。虽然Billpoint的beta测试项目止步不前，但是eBay很快就展示出它不会眼睁睁地看着PayPal蚕食其网站的决心。

eBay推出Billpoint之后的几周都悄无声息，但是突然在3月末某个晴朗的一天投出了一颗“炸弹”，作为给我们的警告。我的手机响了，里德·霍夫曼气呼呼的声音从电话那头传来。很明显他很急，他只是简单地说：“你能来一下吗？eBay那边有情况。”

我拿起笔记本就朝门外走。和其他高管不同，里德·霍夫曼的办公室仍然在大学街165号尽头康菲尼迪的旧大楼里。我们合并后的几周，X.com的员工经常跋涉在大学街上从一个办公室赶到另一个办公室与同事见面。自从卢克·诺塞克不再担任营销副总裁后，我们的小团队直接向里德·霍夫曼报告。但是因为里德·霍夫曼负责X.com的整个支付业务，所以我们很少能见到他。

我走进办公室时他起身迎接我，很明显他手头上的事情是当务之急，所以他马上又坐到杂乱的桌子后面。他眯起眼，很快总结了一下情况：“我们要有大麻烦了。”

里德·霍夫曼继续解释说，eBay在网站的公告栏里发出了正式通知，告知用户新的标识规则。eBay称为了保持网站的整洁，要限制在卖家陈列中出现扰人的广告，规定所有的“第三方信用卡”标识像素尺寸都不得大于33×88像素，并且该决定立即生效。如果陈列违背这一规定，那么eBay员工会在事先不警告卖家的情况下，关闭其陈列且从网站上移除。

这给PayPal带来了巨大的难题，因为将33×88像素的图像放到屏幕上，就几乎只有半块口香糖大小，而原先的PayPal标识（该标识很好地彰显了公司的名称）、“Visa和万事达卡”标识和5美元推荐费的说明，大约是eBay规定尺寸的4倍大。

一个半月前我们发布了可以插入自动链接标识的工具，随后eBay上PayPal的标识量激增。使用eBay搜索工具得到的结果表明，现在20%的eBay陈列接受PayPal的支付——3月初时这一数字是10%，这一数字远超任何第三方拍卖服务——而且这些拍卖大部分都在列表描述中添加了PayPal的标识。如今，所有的这些拍卖都违背了eBay的新政策，也就意味着我们的卖家必须立刻把不合规则的PayPal标识撤下来，否则就可能被关闭陈列。

“但是eBay还有另一条规则，禁止卖家修改已收到竞价的陈列。”我说，“如果他们已经拥有了我们的标识，那么卖家就不可能将标识撤下来。”我顿了顿，里德·霍夫曼点点头，“也就是说几百个甚至几千个PayPal用户无法阻止eBay关闭其陈列，这些用户们已经知道了自己将面临的后果，因为他们都使用了PayPal的标识。这简直就是个噩梦！许多用户也许再也不会使用PayPal了。”

我意识到了问题的严峻，如果事态继续恶化，那么eBay将动手关闭使用我们标识的拍卖陈列，轻则许多客户会受惊，从而撤销拍卖中的PayPal标识；重则几千名用户将关闭自动链接或彻底停止在eBay上使用PayPal。

“我们该怎么办？”我问。

“我已经打电话问过eBay法律部的一位朋友，”里德·霍夫曼说，看来他早在几个小时前就开启了“危机模式”，“希望他能同意不关闭所有使用我们标识的陈列。同时，杰米·坦普尔顿正率领工程师们将自动链接的标识做得合乎eBay的尺寸要求。”

“这一点我们得让用户们知情，”我说，我明白了里德·霍夫曼为什么找我，“我们需要立刻知会他们，以免他们惊慌。”

里德·霍夫曼点点头，“当然，如果我们的标识变得很小，那么买家要了解PayPal就更加困难了。不管怎样，我得给我在eBay的朋友再打打电话，看看能不能避免eBay将我们的拍卖关闭。”

里德·霍夫曼的观点强调了eBay这一举动对X.com造成的冲击：eBay对于标识的新政策不仅使PayPal有流失用户的风险，而且小的标识不利于我们吸引新用户以及说服他们注册PayPal。Billpoint进入最后的beta测试阶段，而就在这个节骨眼eBay改变了其政策——在我们看来这绝不

是巧合。

我离开办公室后不久，里德·霍夫曼就接通了eBay法律部罗布·切斯纳特（Rob Chesnut）的电话。罗布·切斯纳特是名美国律师，他曾控告过美国中央情报局（CIA）的间谍奥尔德里奇·埃姆斯（Aldrich Ames）。他坚决否认eBay在标志方面的新规定是针对PayPal的。他的说法跟eBay的官方说法一样，称此举旨在清理eBay网站上的广告，但是他也承认在新规定生效之前eBay不应该关闭所有使用PayPal标识的用户陈列。罗布·切斯纳特在幕后施压，然后他给里德·霍夫曼回了电话，说了新消息。

当晚，新版的PayPal拍卖标识出现在我们的网站上，而且我们向卖家发送了一封邮件，指导卖家怎么做才能符合eBay关于标识的新规定。虽然我们向用户做了保证，但是有些用户仍在论坛里抱怨他们担心eBay还是会关闭带有旧标识的陈列。不过，把PayPal标识从eBay上撤下来的卖家只占少数。我们在技术及营销方面都做到了快速应对，控制了事态的发展，避免了一场潜在的危机，但是我们阻止不了eBay在中途改变游戏规则。

eBay在那个时候宣布新政策，可以看出它想改变市场的格局，借此让用户放弃PayPal，使用Billpoint。但是我们无法证明eBay此举是否是针对我们公司的，所以X.com就没有办法追索，只能打起精神准备应对未来类似的挑战。我们无异于与狼共舞，一直致力于在eBay的基础上壮大支付网络，而很明显eBay不会再任由我们这样做了。

融资1亿美元

随着X.com的迅速发展，eBay这个拍卖业的巨头越来越无法忽视X.com，所以eBay也越来越咄咄逼人。eBay　1/5的拍卖陈列中都有PayPal的标识，而且到3月底的时候，平均每天都新增18　000名用户注册PayPal。我们刚刚突破100万用户大关，我们的服务器每天都处理100多万美元的交易，这是2月份平均交易额的两倍。[12]虽然我们的推荐奖金从10美元降到5美元，但是由于两家公司合并，再加上X.com不再那么侧重其银行业务，拍卖业的应用继续加快PayPal的发展。

但是随着PayPal网络的壮大，公司烧钱的速度也很惊人。由于用户使用PayPal交易无须缴费，资金回笼及X.com金融服务带来的收入都很有限，所以每次用户赚取奖金或是用信用卡支付，我们的现金储备就消耗一点。在整个第一季度中，新合并的公司的收入只有120万美元，但是我们的运营花费高达2 350万美元——这种收支失衡使我们手头上的现金只剩几百万美元。

在这一背景下，彼得·蒂尔开始想办法尽快完成X.com1亿美元的融资。出于权宜之计而非计较公司价值，彼得·蒂尔及其团队在全球奔波，快速联系了一批投资者。到3月底，芝加哥的麦迪逊–迪尔伯恩投资公司同意出资3 000万美元，后来加入的还有摩根大通、日本互联网投资公司株式会社光通信（Hikari Tsushin）及X.com和康菲尼迪以前的投资者。[13]投资的条款和金额基本上已经谈拢，剩下要做的就是让各方签字并投资，以筹集1亿美元。

从表面上来看，X.com在那个时候融资再合适不过了。那时硅谷是金钱的世界、希望的海洋，任何领域的创业公司不费吹灰之力就可吸引投资。比如，网景（Netscape）创始人吉姆·克拉克（Jim Clark）为自己的创业公司永健（Healtheom）筹到了2 000万美元的风险资金，而他只是随手画了一张菱形图，以表明他将利用互联网来改变保健行业。[14]当时，全球公有和私有产权投资市场都对技术公司很感兴趣，尤其是像我们这样的年轻网络公司。

3月10日周五那天，科技背景浓厚的纳斯达克综合指数以5 039点收盘，又创新高，这比我最初加入康菲尼迪时上升了1 500点。随后一周，纳斯达克指数略有下降，3月24日很快又爬升到接近5 000点。随后几天纳斯达克指数基本保持在5 000点左右，然后开始急转直下。

3月28日，收盘指数为4 833点，第二天降为4 644点，然后是4 457点。许多金融评论员都没有重视技术股价这一危险的下降。SunAmerica的一位资产经理跟CNET（科技资讯网）说："第一个季度的利润足以稳定这一市场。"英国保诚集团的一位分析师也这么认为，他评论说："这一营业季仍有潜力向上。纳斯达克指数有所下降，这就意味着有了上升的空间。"[15]

他们这种乐观的看法也可以理解。20世纪90年代后期资产价格行情看涨，经济几乎毫无通胀压力，蓬勃发展。美联储也促成了这一发展，

1998年末，美联储大幅削减联邦基金目标利率75个基点，降至4.75%。美联储希望低利率可以增加货币供给并且防止美国经济重蹈俄罗斯货币危机的覆辙，所以美联储大量印刷纸币投放到市场中。许多新印刷的纸币流入股市，使得业已居高不下的股价越发升高，所以股价似乎会一直上升。

但是，当俄罗斯的威胁退去之后，美联储来了个180度大转弯，将联邦基金利率升高了好几倍，旨在防止通货膨胀。短短9个月内，利率上升了125个基点，到2000年3月21日达到6.0%。两个月后，美联储又增加了50个基点，[16] 这一改变造成现金短缺，而当时股价正达到最高值，于是经济开始下滑。当时大部分投资者尚未意识到正在发生什么，但是艾伦·格林斯潘先生一手造就的这场狂欢突然结束了，而且这种结束在某些程度上也归因于格林斯潘。

纳斯达克指数开始上下波动，彼得·蒂尔快速且准确地解读了海外市场正在发生的一切。虽然现在崩溃的是公开资本市场，但是彼得·蒂尔意识到私募股权可以提供的现金很快也将减少。他立刻给肯尼·豪厄里、杰克·赛尔比（Jack Selby）和财务团队的其他员工打电话，让团队成员一直打电话催，直到承诺的1亿美元分厘不少地存入公司的银行账户。那几天，彼得·蒂尔的高级幕僚马克·伍尔维（Mark Woolway）的桌上堆满了红牛功能饮料的瓶子，由此可以看出事态有多严峻。

彼得·蒂尔孤注一掷的策略起效了——融资很快结束，没有一个投资者退出。4月初，最后一笔资金也到位了。4月3日，纳斯达克跌至4 223点，到4月中旬，自我加入康菲尼迪后上升的那1 500点又全部跌了回去。

如果彼得·蒂尔晚几天再行动的话，股票市场的崩盘就会使X.com的股价也大幅跳水。股价跳水的话，融资就会拖延，因为投资者会考虑把自己手中的股票换成现金。如果彼得·蒂尔被迫回到起点，重新开始整个融资过程，那么他很可能无法获得这么一笔巨额资金。时间慢慢过去，股票市场的下滑使得在硅谷获得风险投资变得非常困难：第二季度投资金额最高为97亿美元，在第三季度整个地区总体下降了12%，第四季度又下降了16%。[17]彼得·蒂尔的高瞻远瞩为公司带来了巨额资金，解了燃眉之急。

我们的银行里有1亿美元，新合并的公司快速增长，我们死里逃

生，现在似乎可以勇往直前了，而我们的这种冲劲很快就会受到外部挑战和内部挑战的洗礼。

第四章

成长的烦恼：内忧外患

2000 年 4~5 月



Billpoint的进攻

“哦，天哪！你看见了吗？”现在我对于卢克·诺塞克的这种惊呼已经习以为常了。我的这位前领导很容易激动，他仍坐在以前营销团队的大房间里，所以我经常听到他的惊呼，这次肯定又有什么东西刺激了他的好奇心。

“怎么了？”我无精打采地把椅子转了180度，看着X.com的这位战略副总裁。康菲尼迪与X.com合并已经四个月了，我正在慢慢习惯工作时突然有人找我谈话，尤其是以前康菲尼迪的同事们来找我。这种开放的文化有时候会给工作流程的管理带来困难，但是也使员工有机会学习并讨论许多新观点。不管是否切实可行，卢克·诺塞克的观点总是很有意思，这一点是肯定的。

“你看到News.com上的这个头条了吗？‘eBay与Visa（维萨）联手进军支付产业’。”卢克·诺塞克回答说，他已经掏出手机来给里德·霍夫曼打电话了，“eBay说服了Visa和他们一起发展Billpoint，这太糟了！”

我不敢相信，转回身去在电脑上输入卢克·诺塞克提到的那个网站。eBay似乎可以轻而易举地上头条——不仅仅是上头条，而且总能在最后一刻胜人一筹。3月初，富国银行已经让我们忧心忡忡，但现在eBay的阵营里又多了另一家公司，而且这家公司比eBay员工更多，资金更雄厚。

文章称，Visa这个信用卡业的巨头已经同意在报刊和电视上为Billpoint打广告，以推广Billpoint；作为回报，eBay在其网站上宣传Visa。[1]虽然Visa给我们的竞争对手提供这样的营销支持，引起了我们的担忧，但这还不是最糟的消息。eBay和Visa决定，卖家使用Visa信用卡或借记卡收款的话无须支付任何费用，优惠截止于5月底。在信用卡支付领域，Visa的份额比万事达卡（MasterCard）和其他所有品牌的总额还多。[2]所以，注册了账户的卖家使用Billpoint的费用将大大降低。

我坐在那里，惊愕不已，脑子里回想着最新的事态发展。虽然eBay经历了一段极其痛苦的时间来解决Billpoint技术方面的问题，但是不到一个月eBay已经促成了商业联盟并且制订出营销计划。虽然Billpoint仍

然处于beta测试阶段，但eBay已经将Billpoint定位为与PayPal竞争的强敌。不管Billpoint什么时候正式发布（eBay的这一宣布暗示这一天将很快到来），都会与eBay的网站结合在一起，且有富国银行的后端支持以及Visa的推广帮助。而我们的营销团队没有正式的预算，只有3个人，我们该如何应对呢？

成长是我们唯一的救命稻草。PayPal在3月表现不俗，这使我们抢占先机，而且我们的用户增长没有放缓的迹象。虽然PayPal与eBay不和，但是eBay的卖家仍然使用“自动链接”插入PayPal标识，每周我们的支付总额都节节攀升。我想，不管我们在营销方面欠缺什么，我都希望我们能通过年轻而快速壮大的网络、便于使用的产品以及5美元的奖金来弥补不足。

很快我们就知晓答案。我们在电脑屏幕上持续监控eBay网站的一举一动，几周下来，我们发现4月初时所有用户均可注册使用Billpoint。Billpoint的注册过程看起来与PayPal类似。eBay网站上有多个Billpoint的横幅广告，用户点击其中一个便可进入Billpoint网站，然后输入姓名、电子邮箱、信用卡账号和eBay的登录信息等便可完成注册。创建账户后，在eBay上发布商品的卖家就可以在“选择商品”表格中勾选Billpoint支付的校验框，这样其拍卖页面的顶部就会出现Billpoint标识。eBay与Billpoint的结合使得卖家更容易向买家宣传Billpoint而不是PayPal。如果一项拍卖既提供Billpoint又提供PayPal服务，那么我们小小的、隐藏在描述信息底部的自动链接图标就很难获得买家的注意。

Billpoint发布后，eBay决定采用一个已经被证实有效的方法来激发人们对它的兴趣。eBay宣布，所有将Billpoint列入拍卖陈列支付方式的卖家都可以享受为期一天的免费发布拍卖陈列的优惠。过去eBay实行过免费发布陈列的措施，优惠期间卖家在eBay网站上发布一条拍卖信息可以免去25~50美分不等的费用。

免费吸引了大量卖家的注意，一天之内，Billpoint在eBay网站400万笔拍卖中的渗透率已经从原来的不到1%增加到10%。为了让大家对这一增幅有一个更好的理解，我们可以这样来表述：我们开始进军eBay后，花了一个月时间才使PayPal占到10%的份额，而为时仅一天的免费发布陈列日就使Billpoint达到10%，这真是非常令人气馁。

Billpoint的这一涨幅令我们大为震惊，我们召开了很多次战略会议

来决定如何应对。在里德·霍夫曼的要求下，我开始实施一场营销活动，向客户宣传使用PayPal的好处，以免用户不再使用我们的服务。但是几天后，我们意识到也许世界末日还没来，因为Billpoint的份额占比开始衰退。虽然过程缓慢，但是在接下来的一周时间里Billpoint的份额确实每天都在下降，最后大约维持在6%左右。

Billpoint的份额快速上升又缓慢下降，是因为在线拍卖陈列有平均有效期。eBay网站允许卖家选择为期3天、7天或是10天有效期的拍卖陈列，这样做是为了让卖家自行决定是延长拍卖陈列的有效期以吸引更多客户，还是缩短陈列的有效期以推出更多的商品，一般陈列的平均有效期不到一周。免费发布陈列日确实吸引了一些卖家注册使用Billpoint，该优惠促使同一个卖家在eBay网站上发布了多个陈列以避免付费，这两个因素相结合，使得Billpoint的陈列份额激增。但是，在接下来的3~10天，随着拍卖结束，Billpoint的份额开始缓慢下降。免费日结束后，拥有Billpoint账户的卖家陈列又回到原先的数量，这就使得Billpoint在eBay陈列中的份额由10%下降到6%。

Billpoint的份额下降，使我们稍稍松了口气。但是，eBay与重量级公司联合而且还推出了免费日，这清楚地说明这位拍卖巨头铁了心要抢占支付领域。要想打败eBay并且建立一个支付网络，X.com必须积聚所有的创新、技巧和魄力，可我们这家年轻的公司即将面临另一个全新的问题。

客服危机

当一场危机开始孕育时，我们会时不时地收到里德·霍夫曼的电话，除此之外，在新合并的X.com公司里，我们的营销团队就像透明的一般。我们小团队的成员虽然才华横溢，但是还很年轻，欠缺经验：詹妮弗·章只比我早一周加入康菲尼迪，也有金融方面的背景；保罗·马丁只有20岁，一个月前刚刚从斯坦福退学；我们三个人加起来也只有10个月的营销经验。

卢克·诺塞克之前保证说招聘一位新的营销副总裁是重中之重，但是这一职位尚未有人来面试。群龙无首，我们营销团队每天收到的指导少之又少。里德·霍夫曼掌管着整个支付业务，他几乎没时间过问我们的日

常事务；像戴维·萨克斯等其他高管在合并前跟我们团队谈过，但现在他们有了其他目标，无暇顾及我们。

更令我们百思不得其解的是，在合并前我们进行的许多广告活动都被搁浅了。为了节省资金，公司慢慢终止了直邮和横幅广告宣传。X.com的重心不再是广告而是病毒式增长、eBay拍卖和与大公司合作，以争取新客户。随着合并，慈善网络机器人项目也被废弃了。这个项目是烧钱式合并的牺牲品，它原本只需要少许改进，但是慈善机器人的功能一直没有达到马克斯·列夫琴的预期水平。

营销团队被忽视了，但是业务拓展部门的同事却没有。这些部门的员工增长到十几个，副总裁马特·博古米尔（Matt Bogumil）人很和善。他是彼得·蒂尔的同学，经常和比尔·哈里斯一起出差，与其他互联网公司协商用户互换的事宜。星期五下午5点，马特·博古米尔及其团队在一周工作快结束时伴着布兰妮·斯皮尔斯的《爱的初告白》在桌子旁跳了一段霹雳舞——这在某种程度上象征了合并之后他们团队的重要性。

业务拓展部是比尔·哈里斯钟爱的部门，但是PayPal的业务急速增长，这很快使得客服成为公司的重点。年初我们的账户数量是1万，3月已经增长到100万。这一创纪录式的增长有助于彼得·蒂尔说服投资者进行投资，但同时也给刚刚成立的客服部带来巨大压力。

我第一天来康菲尼迪的时候，客服部经理可以气定神闲地跟客户打30分钟电话解释怎么与我们的Palm软件同步。但现在，每天都有几千封电子邮件如洪水猛兽般涌来。虽然大部分使用PayPal服务的用户都没有提出什么疑问，但是如果用户在使用信用卡和银行账户系统方面出现了错误和异常，他们肯定就有问题要问。每天我们都有近2万新用户注册，所以每天收到的咨询邮件也很多。虽然伯班克的一家外包商也参与进来，但是X.com在帕洛阿尔托的客服还是无力应对巨量的客户咨询。这使得用户很沮丧，当他们等得不耐烦时，就会再发第二封甚至第三封邮件，这一局势像雪球般越滚越大，到3月末时我们未回复的客户邮件竟高达10万封。[3]

公平地说，X.com并不是唯一深受客服之苦的网络公司。一般创业公司的员工都不多，它们主要经营在线产品，鲜有基础架构来应对激增的客服需求。据一家研究机构称，1/2的网络机构最快需要3天才能回复客户邮件。[4]提供电子邮件或简历托管等在线服务的提供商知道用户一般

可以等几天，如果无法及时回复客户的问题，那么网络机构可能只是失去一名客户而已，但是PayPal就不一样了，因为X.com面对的客户需求有些特殊。

我们发现无论是付款人还是收款人都很关注支付状态，而且是持久地关注。这很正常，毕竟那是他们的钱啊！因而当交易状况不明或资金未到账时，客户就需要我们立即答复，当然不愿意等好几天。有些客户喜欢自己亲自处理，就算要从附近的州开车过来取款，他们也在所不辞——以前在康菲尼迪的办公室里我就亲眼见识过这种情形。

如果从X.com获得取款支票延时的话，eBay上使用PayPal收款的卖家就会格外不满。虽然卖家可以选择电子转账，将资金从他们的PayPal账户上转到银行账户里，但是大部分卖家会时不时地索要全额取款单。一个用户名为“Pianotoone”的用户跟一位记者谈起经常遭遇的经历：“3个星期以后我才拿到钱，其间我给他们的800客服热线打了4次电话，平均每次等了25分钟；我发了5封电子邮件，只有3封得到了回复，而且是在一个星期以后。”[5]

很多用户也有类似的经历，越来越多的用户在网站的留言板里批评公司的客服服务，还有许多用户在留言板里怀念几个月前的PayPal。PayPal的历史就这样被虚构出来——许多用户称PayPal一直是一个很棒的小公司，后来一家名为X.com的银行接管了PayPal，把推荐奖金从10美元降到5美元，而且为了省那几美元削减了客服人员的数量。

实际上，造成客服问题的原因并非像大家想的那样不堪。眼看未回复的电子邮件积压得越来越多，每个人都大吃一惊，但无论是合并后的X.com还是之前的X.com或康菲尼迪，对于忽视客户需求都毫无愧疚之意。我入职不久，康菲尼迪就开始重新定位客服战略，将重点放在电子邮件上。由于客户来电既贵又耗费人力，所以新创企业很难随着用户数量的增多同步扩大电话的使用规模。对于像康菲尼迪这种计划快速扩大用户群的公司来说，增加客服电话就更加不可行。为此，PayPal改变了在线帮助页面，以鼓励用户发送邮件咨询，公司的客服电话也被放在不显眼的页面中。在合并之前，戴夫·华莱士就主持了一个项目，通过部署Kana邮件管理系统来处理用户的咨询。合并之后，这一项目并未中断。

虽然公司很早就采取措施实施了客服项目，但是规模庞大的新用户如巨浪般涌来，我们所依赖的基础架构和解决办法都无力应对迅速扩大

的业务，客服部门需要更多的人手。但是2000年年初，硅谷的失业率仍维持在近1%，劳动力既稀缺又昂贵。外包的话，效率可能会高些，但是质量没有保障，据说伯班克的很多外包商自己从未注册过PayPal账户。在这些限制下，埃隆·马斯克找到了朱莉·安德森（Julie Anderson）。朱莉是埃隆·马斯克在X.com最早招募的一批员工，他给她下达了任务，让她找到壮大客服部的最快方法。鉴于在本地招聘和外包都不可行，朱莉·安德森开始到美国的多个城市出差，物色新的客服中心地址。

除了朱莉·安德森之外，公司的其他员工也想办法缓解客服危机。之前的一个月，戴维·萨克斯像是消失了一样，但现在他出现了，而且带来了一个提议——在PayPal网站上新添留言板。他认为这样可以应对我们的客服困境。他说，客户可以彼此交流，他们可以解决彼此的问题，从而堵住客服邮件的涌入。戴维·萨克斯招了一个新实习生，让他跟第三方供应商讨论，以决定怎样才能最快地建立PayPal留言板。

管理层甚至还让一直被遗忘的营销团队也参与进来。里德·霍夫曼说我应该运用我的写作技巧写一封回信，这样使用Kana邮件响应系统的服务代表就可以把我的回信当作模板，回复给客户。而保罗·马丁则奉命为伯班克的承包商们编写急需的训练手册。

但是由于没有新的客服人员，积压的邮件仍然很多。4月新增用户近50万，每天我们的平均支付额接近200万美元。PayPal的用户群快速扩大，而我们的客服团队却无力应对。我们非但不能尽情享受这一成长巨浪，还几乎要被这一巨浪打趴下了。

工程团队的混乱

“嘿！你在运行查询吗？”杰米·坦普尔顿在房间那头抱怨道。

我抬起头，看到个子高高的杰米·坦普尔顿今天穿着Polo衫，正朝我走来。“我正在整理每日用户报告。”我回答说。我加入公司后不久，营销团队就从杰米·坦普尔顿手中接过了整理用户报告的任务。随后几个月，我在用户报告中还增加了支付额及多少账户已与信用卡绑定等关键参数，这样我们的分析就更有价值，不过搜集信息也更复杂了。

“你必须现在就停止，”他倚在我的桌子上，用不容置疑的语气

说，“我想这样会使网站崩溃的！”

4月一天天过去，PayPal的网站变得越来越慢，也更加不稳定，网页的加载时间变长，用户在登录账户时经常会遇见错误信息。马克斯·列夫琴和杰米·坦普尔顿已经停止了“统治世界指数”，他们认为员工们可以在自己的电脑上运行该指数以统计用户数量，这样做是担心“统治世界指数”会给业已超负荷的数据库带来更大的压力。现在，工程师为我的用户报告所设计的一个查询程序，居然就给数据库造成了巨大压力，使得网站崩溃了，这是之前从未出现过的。

我结束了我在UNIX系统中的进程，取消了查询。之后我成功登录了我的PayPal账户。

“我想我们以后不能再运行那个查询了！”杰米·坦普尔顿打趣道，危机一解除，他的态度就不那么一本正经了。

“可是这份小小的报告该怎么办呢？”我叹息道，我在想着交不上报告我会收到什么抱怨。在康菲尼迪那会儿，彼得·蒂尔鼓励要最广泛地传播数据，这样员工们就会理解公司的业务情况，而且可以掌握必需的数据以讨论高级战略。公司合并后，向每个员工发送报告的这一传统仍然保留着。现在，整个公司都等着中午收报告呢。

“我们正在整合一个报告数据库，基本上就是现有数据库的备份，每天晚上进行复制。我们可以在新的数据库上运行查询，这样就不会拖慢现有的网站。”

“那么新的数据库什么时候建成呢？”

“我也不知道，”他咕哝了一句，很明显这个问题曾有人问过他，“希望几周后吧。”

两家公司合并已经6周了，但是杰米·坦普尔顿和马克斯·列夫琴仍无法将两个十分不同的工程团队整合在一起：康菲尼迪的大部分工程师都使用UNIX，而X.com的工程师则使用Windows NT——双方在这一问题上很难妥协。两个工程团队在文化上也有很大差异：康菲尼迪的许多工程师都是马克斯·列夫琴在伊利诺伊大学的朋友，他们都年轻、外向并爱钻研；这和X.com不一样，X.com的工程师们更加内向，也没那么有企业家精神，这让我很吃惊。在合并过程中，马克斯·列夫琴担任了新公司

的首席技术官，而X.com的前任首席技术官立即离职，这一举动使得双方的技术和文化分歧进一步激化。

从那以后，工程部几乎是止步不前，所以PayPal的网站也没有任何改变。X.com最初的服务更名为“X–金融”（“X-Finance”），其推荐奖金项目也已经叫停。但是其金融产品并没有移植到PayPal上，也没有像比尔·哈里斯承诺的那样采取任何措施将PayPal和X.com的数据库合并在一起，PayPal和X–金融的网站仍然经营着两个完全独立的业务。我们的电子邮件也是经过了两个月才融合在一起的，之前康菲尼迪员工发送的大部分邮件X.com的同事都没有收到。

考虑到工程团队和客服方面的混乱，我们营销团队的孤立无援似乎就显得无关紧要了。我主动担任起我们营销小团队的头儿，经常向里德·霍夫曼询问情况，这表明我们需要管理层的指导。4月底时，里德·霍夫曼说营销团队需要管理指导，他让文斯·索利托来管理营销团队。文斯·索利托是公司新招募的人事总监，里德·霍夫曼说这只是暂时性的安排。

在斯科蒂一事暴露出公司在内部公关方面亟待加强之后，文斯·索利托加入了康菲尼迪。他和戴维·萨克斯一道在华盛顿待过，在国会议员克里斯·考克斯手下工作。两人后来各奔东西，戴维·萨克斯去了法学院，而文斯·索利托成为亚利桑那州参议员琼·凯尔的发言人，但两人一直保持着联系。在文斯·索利托加入康菲尼迪之前，他还为戴维·萨克斯审阅过《多元性神话》。

我本能地对这位老于世故、能言善道的人事总监产生了好感。虽然他上任就意味着我这位准营销总监要让位，但是我很高兴我们的团队终于有了掌舵人，可以提高我们在公司的地位并且给我们高水平的指导，我未曾想到的是这一安排是如此短暂。

eBay再度进攻

客服危机越发严峻，工程师团队内部分化，PayPal网站蹒跚不前，而Billpoint的威胁又迫在眉睫。在这一形势下，比尔·哈里斯将注意力转向通过谈判拓展业务，而且这一次是与所谓的“群空间”公司合作。

1999年年末冒出了很多网站，它们为朋友、俱乐部和团队提供了一

个在网上集合的地方，其构想就是在现实世界中经常见面的人也需要在网上碰面，以彼此交流和策划活动。EGroups是最大的提供“群空间”的机构，拥有1　500万名用户，而EGroups的竞争对手eCircles，据称有几百万名用户。两家公司的服务都是免费的，它们的盈利来源就是在网站上投放广告的公司和机构。

比尔·哈里斯认为这类网络社区都需要转帐工具支付会费和共同活动的费用，所以他与eGroups和eCircles都签订了协议。这两家网站为PayPal打广告，作为回报，这两家网站每推荐一名用户，X.com就给他们一笔丰厚的奖金。

在媒体方面，管理层开始对外宣称X.com是团体支付行业的巨头。新闻稿称公司完成了1亿美元的融资，这样我们的市场渗透听上去要比实际情况更加多样化，新闻稿还把群空间网站和eBay归为同样的级别：“eBay及其他在线拍卖网站都钟情于X.com的PayPal服务，PayPal也是互联网主流虚拟社区eGroups和eCircles的支付服务商。”

比尔·哈里斯追求的业务开发目标并不局限于“群空间”类网站，X.com公司开始争取AllAdvantage的加入。AllAdvantage是一家付费搜索网站，每当用户登录网站时就会看到大工具栏里闪现的横幅广告。AllAdvantage的业务模式很简单——广告商付费在其网站上投放广告，AllAdvantage从这些广告费中拿出一部分给观看这些广告的用户。网民们及传说中的亚洲网络农场下载AllAdvantage的工具栏并浏览横幅广告，定期获取支票。

事后想来，与“群空间”及付费搜索的公司合作能否带来利益真是不好说。这三家公司都没有持久的业务模式，可能一年之内就销声匿迹。[6]比尔·哈里斯及其他高管们召开了马拉松式的会议，讨论花销不菲的客户获取问题，而这些精力本可以用来解决因为快速增长而带来的扩容问题。如果不解决PayPal的客服问题、网站性能问题以及改变烧钱的业务模式以应对日益增加的用户，那么最终我们的病毒式增长就会被迫停止，我们的资金也会被榨光。反之，如果我们过于注重基础架构而放松了增长，那么Billpoint或其他竞争对手就会超过我们，赶在我们之前实现“足够大”的用户群。如此看来，增长和扩容问题类似于众所周知的鸡和蛋的问题——我们需要设法提高PayPal的稳定性，同时又不能中止狂热的病毒式增长。

虽然我不负责获取用户方面的业务，但是那时连我也在想，我们付出高昂的费用与流行一时的网络公司合作获取用户，到底对公司有多大帮助。

我们的局势快速恶化，唯一的慰藉就是Billpoint也未能筹到资金。自从免费发布陈列日带来了最初的增长之后，4月的大部分时间Billpoint在eBay上的份额都维持在6%左右。同时，PayPal继续增长，在短短几周中从25%上升到30%。eBay看到自己家门口的生意被我们这位不速之客抢了去，所以它宣布再一次向拥有Billpoint账户的卖家实施免费发布陈列日优惠。这一次，Billpoint的份额一夜之间上升到大约14%，但是这一次的增长依然好景不长。不到一周的时间，Billpoint的份额降到7%左右。

就像美联储之前决定大幅削减利率以期振兴低迷的经济一样，一周后eBay宣布第三次向Billpoint用户实行免费日。[7]这一举措是前所未有的，但是带来的结果跟前两次免费日一样：Billpoint获得了一些新用户，其现有的用户在eBay网站上发布了更多的拍卖品，但是在整个系统的拍卖品激增了几天后，Billpoint的陈列份额很快又开始回落。这一阵促销过后，eBay上大约9%的陈列接受了Billpoint。短短一个月Billpoint的份额增加了这么多，确实令人刮目相看。但是从绝对意义上说，对eBay而言这一结果是令其失望的。与此同时，PayPal的陈列份额继续增长，到5月中旬时达到35%。eBay虽然进行了促销，但是PayPal和Billpoint这两家服务机构的差距已经从4月中旬的20%增长到5月中旬的26%。

虽然我们在基础架构方面有不足，但是Billpoint还是无法取得明显优势，原因有很多：首先，除了5美元的推荐奖金外，我们的服务不收费，这样的金钱刺激使卖家更愿意使用PayPal——虽然Billpoint的Visa服务也是免费的；其次，PayPal先发制人，也就是说许多使用新型在线支付服务的高级用户早在Billpoint发布之前就已经发现PayPal了；最后，只要买家和卖家在一次交易中注册使用了PayPal，他们以后就会继续使用，这样我们就初步建起了一个网络。

当然，PayPal在“自动巡航”期间，能够避开Billpoint的攻击，对我们来说只是一个小小的慰藉。eBay不屈不挠地想促销其支付服务并将它与拍卖网站相结合，这预示着未来我们免不了出现冲突。X.com需要处理内部的问题，否则下一次攻击也许会比“免费发布日”更具杀伤力。

建立客服中心

管理层在忙着达成交易，公司其他人员则努力应对客服危机。朱莉·安德森几乎跑遍了整个美国，去了里诺、博伊西和丹佛，最终选择在内布拉斯加州奥马哈建立X.com新的客服中心。奥马哈那里有大批高学历的劳动力，而且工资要比硅谷低。从成本上讲，在那里建立500人的客服呼叫中心是明智的选择。此举自然吸引了大量媒体的注意：加利福尼亚州的一家公司跑到美国的中心地带建立分部，这成了当地报纸的头条。内布拉斯加州的州长迈克·约翰斯还出席新闻发布会，宣布了这一决定。[8]

媒体报道的效果立竿见影，4月初在假日酒店举办的招聘会吸引了大批求职者。考虑到公司现在急着将新的客服中心建好并投入使用，现场的每一位应聘者几乎都被录用了。

奥马哈那里的客服中心即将修建，帕洛阿尔托这边在讨论几个客服倡议。戴维·萨克斯的想法是在网站上创建留言板，但是这一倡议被迫停止，因为第三方供应商提出的解决之策需要好几个月才能与PayPal网站结合在一起，而我们已经没有这个时间了。保罗·马丁建议我们招募客户来回复邮件，以暂时应对客服危机。但事实证明这一想法也难以实现，因为这样做无法保障客服的质量。

相比留言板和外包提议，公司找到了一个真正解决客服危机的方法。保罗·马丁和其他几个员工开始在其他公司的网站上监控和回复留言。AuctionWatch和OTWA（Online Traders Web Alliance）这两家社区网站吸引了eBay的许多常客，他们喜欢这两家网站的话题和活力。保罗·马丁化名为“PayPal保罗”在这两家网站上留言，并很快成为受欢迎的常客。这一策略使我们与拍卖社区直接交互，AuctionWatch和OTWA都同意X.com的员工可以在其网站上发布官方信息。eBay的留言板比AuctionWatch和OTWA的访问量都要大，但是eBay没有向我们发出这样的邀请。

我们的员工在第三方留言板上答疑解惑并不会将我们的客服噩梦一下子解决，但是这为交流战略打下了基础。未来几个月这一做法被证明十分有效。我们在奥马哈的客服中心仍在招人，为开门运营做准备。这样我们就有理由让客户相信更好的日子还在后头。

彼得·蒂尔请辞

5月5日周五那天，刚过中午，彼得·蒂尔的邮件就来了。我刚才还跟保罗·马丁说到街上买午饭，可是当我看到邮件的主题后就没食欲了："辞任执行副总裁"。

我眨了眨眼，又看了一遍。我想肯定是哪里出错了，但是当我点击邮件阅读内容时，我知道这是真的。

邮件的内容是："我辞去执行副总裁一职，今日生效。连续17个月夜以继日地工作后，我已经筋疲力尽。在此过程中，我们已经从最初的规划阶段成长为一家实施'统治世界'大业的公司……我更像是个梦想家而不是管理者，所以必须调任一个团队来管理并协调X.com的运营。最近1亿美元的融资结束了，似乎我每天的工作也要告一段落了，现在最好把职位让给能领导X.com上市的人。"彼得·蒂尔最后总结说他在X.com里结识了很多人，希望能与大家保持联系，并且他祝福每一个人。

我感到事情不对头。

虽然合并后我和彼得·蒂尔的联系少了，但我很了解他。我第一次参加康菲尼迪的会议时，他就提出了愿景，他绝不是那种把展望抛到脑后一走了之的人。他在邮件里说了好几个离开的原因，也许都显得有些多了，可是他说的原因都无法让人信服，尤其是调任另一个团队来"管理并协调X.com的运营"。他掌管着财务部门，他的参与怎么会阻碍我们的经营呢？在我看来，他的团队是唯一运转正常的团队。很明显，他离职的原因要比他在邮件里公开说的更深。

意识到这一点我很不安，某些未说出口的原因使得一名才华横溢的领导离开公司，这显示了在X.com迫切需要紧密团结的时刻，管理层却产生了重大分歧。之前比尔·哈里斯说合并最大的好处就是可以将X.com的金融产品开放给PayPal的账户持有人，但是合并两个月了，比尔·哈里斯口中的"最大的好处"依然毫无进展。

我心有疑虑，所以悄悄打听了一下。我得知彼得·蒂尔和比尔·哈里斯确实产生了冲突。为了解决X.com急剧上升的赤字，比尔·哈里斯认为客户使用PayPal支付的话需要付费，但彼得·蒂尔不同意这么做，他说这样不仅无法巩固我们的业务模式，而且与PayPal便于付款的服务不符。彼

得·蒂尔反驳说，第一银行的eMoneyMail也曾向用户收取过费用，后来第一银行就陷入了死胡同，没有人再去使用他们的服务。当他获悉比尔·哈里斯从公司基金里拿出2.5万美元捐给民主党后大为恼火，于是两人又起了冲突。[9]两位高管之间的关系越来越紧张，很明显X.com这座庙太小，容不下“三巨头”，而彼得·蒂尔就是那个不合群的人。我们不知他是自动离职还是被辞退，不过这已经不重要了。彼得·蒂尔责怪比尔·哈里斯给公司带来了灾难，而比尔·哈里斯则对彼得·蒂尔的不服从愤愤不平，在这种情况下，分道扬镳是在所难免的。

虽然这一事变让我惊愕不已，但是我无法选择追随彼得·蒂尔，跟他一起离职。我刚刚干了6个月，和康菲尼迪大部分年轻的员工一样，别无去处。我唯一的选择就是起身应对要把公司压垮的扩张挑战，但是我们一位最优秀、最聪明的朋友却已经选择不再与我们并肩战斗了。我说服自己待在一家已经改变了初衷的公司里，但是我没有意识到，管理层的斗争引发了一系列的事端，并终将改变X.com的命运。

埃隆·马斯克成为新掌舵人

戴维·萨克斯在比尔·哈里斯的组织里有点儿融不进去。前几周，他经常跟X.com董事长埃隆·马斯克一起讨论PayPal网站的品牌问题。埃隆·马斯克是X.com品牌的力推者，作为董事长他仍然亲力亲为。意识到这一点，戴维·萨克斯经常追问埃隆·马斯克如何平衡PayPal产品名称与X.com品牌统领性的问题。一起看过设计团队的几十个品牌标识模型后，两个人建立了紧密的工作关系。

那时我几乎没有注意到两人的合作。在X.com，并不是只有副总裁级别以上的人才能与董事长接触——几乎每个人都在某个时刻与X.com的创始者一起工作过。埃隆·马斯克长时间和比尔·哈里斯及彼得·蒂尔共用一个办公室，他每天都参与管理层的决策和会议。实际上，随着对他的了解加深，我意识到埃隆·马斯克根本不是媒体描述的那个傲慢的花花公子。不过这也不全是媒体的错——一个注意形象的高管不太可能让*Upside*的记者拍摄他和女友及爱狗坐在黑色捷豹e-type敞篷车里的照片。[10]虽然埃隆·马斯克的公众形象如此，但是他工作极其认真，对公司也很上心。

埃隆·马斯克的职位使他可以第一时间感受到公司成长的烦恼，他听到管理层抱怨比尔·哈里斯的领导，也看到公司在比尔·哈里斯的管理之下无所作为。在局势不明的情况下，埃隆·马斯克并不畏惧引来媒体报道，相反，由于公司日益萎靡不振，他选择出手。

5月11日周四，埃隆·马斯克召开紧急董事会议。会上，他罢免了6个月前自己选定的首席执行官。在埃隆·马斯克召开会议之前，比尔·哈里斯已经听到了风声。在会议之前的几个小时，双方都积极游说那些中立的董事，给他们打电话进行各种吹捧以示好。比尔·哈里斯准备了一份很长的PPT，他想证明公司需要他继续担任首席执行官，相反，董事会应该撤换掉管理层中某位“不懂变通的”成员——最有可能是之前在康菲尼迪的员工。但是当会议开始后，大家对于他的辩解明显充耳不闻，一个董事打断他的幻灯片展示，带着不容更改的语气说道：“比尔，都结束了。”埃隆·马斯克说在公司面临巨大困境的时候，比尔·哈里斯未能有效应对，最后埃隆·马斯克获得了胜利。

整个董事会都团结在董事长周围，比尔·哈里斯别无选择只能正式提出辞职。埃隆·马斯克接管了公司的运营职责，担任首席执行官。他把董事长的职位让给了彼得·蒂尔，这对康菲尼迪的股东来说是种和解。比尔·哈里斯信誓旦旦地称将帮助移交工作，但是在会议后期，他只是安静地坐着，像石化了一般。

那天下午员工们通过邮件收到了这一“重磅炸弹”。埃隆·马斯克尽可能地将此事描述成一个正向的发展，他说新的公司在多人领导下曾遇到了一些困难，现在公司只需要一个当家人，而埃隆·马斯克就是那个当家人。

对于比尔·哈里斯和彼得·蒂尔的冲突，我们多少也听到了一些传闻，但是我们对这次的董事会议并不知情，所以消息传来我们大吃一惊。不管埃隆·马斯克的这一决定是好是坏，比尔·哈里斯这一走，公司就失去了他的明星效应，以后想筹集更多资金肯定会遇到困难。至少，公司里的钩心斗角迫使我重新思考昨天刚买的新福特车究竟对不对。

战败的比尔·哈里斯最后显示着他的魅力。那天下午他到每一位员工的桌前，做走之前最后的告别。“感谢你这么努力地工作，”他握紧我的手说，“你整理的那些报告很有用。希望你一切都好，我觉得你肯定会做得很好。”哪怕失败了，比尔·哈里斯依然散发着我第一次听他讲话时看

到的优雅和魅力。但是，他的魅力也是有限度的。据一位目击者称，跟员工们告别完之后，比尔·哈里斯立即把办公桌上的东西收到一个箱子里，最后一次走出了大楼，过渡阶段就这么结束了。

而媒体很快就听说了董事会的这一动乱，关注互联网的出版物《产业标准》（*The Industry Standard*）最先报道了这一消息。文章称其为“自我”的碰撞，还援引了不愿透露姓名的消息人士的话：“就我看来，是公司高层的性格不合。公司有人威胁说如果（比尔·哈里斯）不离开的话，那么他就离开，于是董事会要求比尔·哈里斯下台。”[11]

而埃隆·马斯克跟写那篇报道的记者说：“我和比尔·哈里斯都是首席执行官，董事会认为一个人掌舵的话会好些，他们认为我适合当那个掌舵者。”

事后看来，比尔·哈里斯的离去是在所难免的，也是非常有益的。合并后的两个月里公司的运营停滞不前，公司未来还将面临诸多挑战。之前公司逐级负责的结构权力过于集中，而且整个支付部门都向里德·霍夫曼报告，这使得公司的运营方式避开了首席执行官，也就是说一位高管手下没有几名员工，但是却承担了太多的任务。公司开发了大量的业务，再加上无休止的会议占据了首席执行官的注意力，这样就出现了一些现实的问题。公司的运营出现危机，例如客服危机、网站越来越不稳定，还有公司未能发展出创收的功能，这些都给公司带来了风险。

其实对大部分首席执行官来说，管理一家合并后的新公司都是一个严峻的挑战。公司既要合并又要增长，而且这两个需求同时出现，无异于雪上加霜。比尔·哈里斯虽然面临着严峻的任务，但是他仍然取得了成功，包括与合并者谈判，以及赢得了媒体的嘉奖。例如科技杂志《红鲱鱼》（*Red Herring*）将X.com评选为“全球最重要的100家公司”。[12]但最后，比尔·哈里斯老派的管理风格与他周围的人格格不入，未能使公司应对愈演愈烈的挑战。

用户数量激增引发了X.com的扩容问题，但同时也确保了合并后的X.com在竞争中立于不败之地，这真是令人哭笑皆非。PayPal的病毒式增长有自己的特点，在公司无力采取有效的管理或营销措施以应对Billpoint直接攻击的时候，PayPal的病毒式增长抵抗住了Billpoint。虽然比尔·哈里斯没能在合并后的巨浪中生存下来，但PayPal确保其母公司X.com幸存了下来。

一个人的营销团队

“嘿，伙计，我们得谈谈。”文斯·索利托把我叫出来。这位黑头发、方下巴、戴眼镜的人事总监拉着脸，他冲我挥挥手，示意我跟他到隔壁的会议室里去。

有大事发生了！几分钟前，保罗·马丁来到我的办公桌前，小声说他被调到新部门了。戴维·萨克斯前一天晚上跟保罗·马丁谈过话，说埃隆·马斯克让他组建一个新的产品团队。这一新团队将负责设计网站的新功能，戴维·萨克斯选择保罗·马丁来主管新拍卖工具的建设。

“嘿，我想给你提个醒，”我们一坐下，文斯·索利托就马上说道，“戴维·萨克斯很快就来了。他要组建一个新的产品团队，而你就要被调过去了。”

知道我跟保罗·马丁一样前途未卜，我甚为惊讶：“你知道为什么吗？还有，营销这边怎么办？”

我问他，但他摇摇头。“今后就没有营销团队了。”他叹息道，摘下眼镜，揉了揉眉心。从他的举动来看，我想这一人员变动也让他大吃一惊。“我猜你已经听说保罗·马丁也会加入新团队，我不知道这样做的目的，但是戴维·萨克斯要求你们两个都要加入新的团队，我也没办法。”文斯·索利托解释道。

一想到以后要向极端认真的戴维·萨克斯报告，我就高兴不起来。虽然我敬佩他卓越的才华，但是我跟他在公司的留言板策略上曾有过几次冲突，因而我有些担心。还有更重要的一点是，我喜欢营销。在过去半年里我学到了很多，在营销团队最需要稳定的时候，我贡献了自己的一份力，对此我深感自豪。为了打造网站功能，离开我下功夫团结起来的营销团队，这种调动听上去没什么吸引力，但是我没有为此而忧虑的时间。

这时戴维·萨克斯迈着欢快的步子走了进来，他以最快的速度打完招呼，然后就直入主题：“我们正在建立一个产品团队，直接与工程团队合作，为网站创建新功能。”他说：“硅谷许多成功的公司都有类似的组织机构，这样可以消除官僚主义，而且促进网站再次发展。”

“那么我负责什么呢？”我问。

“产品营销，”他回答，“促销网站的新功能，分析用户的产品选择——这些都是你的工作，公司的营销团队就你一个人！”

我的PayPal职业生涯马上就要腾飞了！

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第五章

生产者：产品开发新战略

2000 年 6~7 月



组建产品团队

“好了，我们开会吧！”戴维·萨克斯大声说道，他大步流星地踏进X.com的主会议室。

员工们看到这位副总裁坐在首席执行官的位子上都沉默不语，戴维·萨克斯选的这间狭窄的房间是公司第三大会议室，如果不提前预约的话，几乎不可能订到，而他可以在会议当天定下这间会议室，这显示了他巨大的影响力。产品团队的6位成员转过身看着他们的新老板，晌午的阳光从可以俯瞰大学街的窗户照进来，落在他们的背上。

“我想大家都知道自己为什么坐在这里。”他说道，嘴角似有笑意，散发着一种自信，那是在合并之后的几周里罕见的。他说：“我们的工作就是医治公司，我们要做的有很多！”

这时，一个纤瘦的身影从门口进来，那是公司新上任的首席执行官。“大家好！”埃隆·马斯克说完，谦逊地坐到戴维·萨克斯的一旁。

戴维·萨克斯看了埃隆·马斯克一眼，然后看向我们继续说道：“欢迎大家加入产品团队，埃隆和我从公司所有员工中选了你们。我们选出最优秀的员工担任产品经理，不过我更喜欢‘生产者’这个称呼，因为你们将对生产结果负责。

“这支新团队成立的目的就是最大化地实现决策落地。过去几个月里，每个人都说过要做什么，但却没有真正落实。作为生产者，你们将直接与工程团队合作，为我们的网站创造新功能。我将参与高层的战略制定以及进行优先级设定，而你们每个人都有权决定采用哪种方式可以最好地实现某个网站特征。”

戴维·萨克斯的语气清楚地告诉我们，他想要他的生产者们觉得自己充满了力量。合并后的X.com内部动乱使得公司大部分部门瘫痪，而康菲尼迪的氛围十分宽松，我们有共同的目标，而且我们分得清主次，管理层也鼓励员工提出新观点。在这种环境下，我们几乎不需要什么监管。由于第一天到康菲尼迪上班时比较混乱，所以我没有完全意识到这一点，但是康菲尼迪确实实现了一种平衡，既能促进员工的个性发展又

能促进公司的灵活性。这一成功模式使我们可以随时转向，快速执行新的创意。例如，我们不到一周就改变了业务模式，主攻eBay。而合并后的无组织性使公司失去了执行能力，戴维·萨克斯想让大家明白他将产品团队视为补救措施。

他停了一会儿，好让大家品味一下他的话。他抬头看着在座诸位的脸，又说道："现在我快速介绍一下，这样大家就能知道自己的职责所在。设计团队仍会向我报告，朱莉·安德森将帮我组织和运营这一团队。"在建立了奥马哈客服中心之后，朱莉·安德森得到晋职，升为总监，并且成为戴维·萨克斯的左膀右臂之一。

戴维·萨克斯继续沿着桌子走，介绍每一名生产者。"埃米·罗（Amy Rowe）将负责建立我们的商务功能，丹尼斯·阿普捷卡里（Denise Aptekar）将主管反诈骗功能，帕特里克·布赖滕巴赫（Patrick Breitenbach）将处理合作伙伴的产品，保罗·马丁将建立所有与拍卖有关的产品，埃里克·杰克逊将负责所有产品的营销。"

我看了看大家，发现我的生产者伙伴们都很年轻。我们新团队成员的平均年龄只有25岁，这与公司其他同事的年龄和经验都差不多。可是，我们的产品副总裁并不认为这是个弱点，反而表现出坚定的信心。后来我听到戴维·萨克斯这样不屑地回应那些说产品团队缺少经验的人："这只能说明我们还没有机会学习怎么出错。"

如戴维·萨克斯在启动会议上说的那样，我作为生产者的角色有些特殊。他并不是要我与工程人员合作以开发新的网站功能，而是想让我成为产品与用户的纽带。我将成为用户与产品之间的信息渠道，通过调查和数据分析来帮助公司推出符合市场需要的产品。同样，我需要与客户交流，介绍我们的服务，以促使客户使用我们的新功能并且鼓励客户做出一些可以为我们带来利润的行为。

戴维·萨克斯说整个营销团队就我一个人，他并不是在开玩笑。保罗·马丁和我调到产品团队后，原先的营销团队就解散了。詹妮弗·章和文斯·索利托仍做公关，也就是说公司里没有人进行日常的营销。虽然我只有6个月的经验，但是戴维·萨克斯和埃隆·马斯克任命我为PayPal唯一的营销人员。

在产品团队第一次会议后不久，戴维·萨克斯就将他的团队重新安排

到大学街16号康菲尼迪之前的大楼里，置于他的监管之下。由于新员工的不断加入，旧的办公室几乎没有任何多余的空间。设计团队在乒乓球室办公，那里几乎每一个角落都放上了办公桌。保罗·马丁、埃米·罗、公司的网站内容经理和我被分配到公司唯一的会议室里。会议室因为墙壁全是玻璃而被戏称为“鱼缸”，面积约为13平方米，只有一条电话线。由于空间太小，我和保罗·马丁得共用一张折叠桌，桌子在两台电脑的重压下摇摇欲坠。

一个月之后，整个公司将搬到位于帕洛阿尔托郊外办公园区里的一座一层建筑的新办公楼里。一想到只是暂时挤在这拥挤的办公室里，我们的情绪就高涨起来。戴维·萨克斯给我们规定的时间那么短，生产者跟工程师们很快就创建了一种舒适的集体宿舍式氛围——我们有躲球比赛和水枪偷袭——这使我们迅速成为一个紧密的团队。虽然我们的工作空间有限，但是我们并不在意。我们有我们的使命。

向卖家收费

X.com的业务模式需要改变，虽然埃隆·马斯克和戴维·萨克斯都没有这样说过，但是我们的问题远不只客服危机和网站崩溃。成千上万的新用户注册PayPal，给公司带来了巨额赤字。在第二季度，我们平均每月消耗1 000万美元，并且资金消耗继续上升。公司没有金融产品超市，我们无法向用户推销什么产品，也就无法创造利润。公司的运营提供不了任何流动资金来抵消我们付给客户的奖金以及支付给信用卡协会的手续费。每一个新用户注册和每一笔信用卡交易都意味着彼得·蒂尔两个月前筹集的 1 亿美元资金又少了一部分。

但埃隆·马斯克仍然坚信自己最初的梦想：建立一个全面的金融超市。不过，他也承认我们不可能一蹴而就。“X–金融”的基金或服务在不同的平台上运行，都无法通过PayPal系统收支，而推出收费的产品并获得用户则需要花很长时间。

而且，推出收费产品这一计划也面临着一个监管方面的风险，我们必须谨慎前行。PayPal的定位不是银行业务，不需要像X.com那样依据商业银行的章程创建在线服务、遵循严格的规则，这不是我们要面对的问题。银行要支付利息、发放贷款，所以有很多规定和资金要求，而遵

循这些规定和要求就要消耗很大的成本，我们肯定不会把PayPal灵活获取客户的服务归为银行业务。管理层知道PayPal最终必须有个“归类”，所以他们让律师开始联系每一个监管转账的州，问他们是怎么理解PayPal定位的。[1]同时，这也意味着我们不能简单地去掉PayPal类似银行的特性。只有持PayPal账户的用户可以使用受到监管的“X–金融”系统之后，我们才能建立金融超市。

埃隆·马斯克和戴维·萨克斯把重点放在降低赤字上，他们找到了一个方法，既能从PayPal的交易中创收同时又可以降低支付费用。虽然这未能废除合并后比尔·哈里斯采用的业务模式，但现在公司的重点放在PayPal“亏本赚吆喝”的边际效益上，这仍然象征着重大的战略转变。

鉴于PayPal网站非常有代表性的关于“永久免费”的承诺，要在交易中找到创收渠道变得非常棘手。这一承诺虽然带来了营销问题，但是向使用PayPal付款的客户收取费用并不可行，原因彼得·蒂尔已经在跟哈里斯的争论中说过。这就使得我们别无选择，只能要求收款人付费，尤其是使用PayPal进行网上拍卖的卖家们。但是我们的费用不能过了头——向所有收到付款的用户收费会吓跑那些对金钱敏感、偶尔使用PayPal的用户，并且会破坏刚建立的用户网络。我们必须找到一个对策，只向经常使用PayPal的卖家收费，个人则可以免费使用PayPal服务。

我们不仅收取交易费，而且还努力减少信用卡支付的比例以降低成本。就在几个月前，康菲尼迪还一直期望大部分用户会把钱留在账户中，因为使用电子邮件就可以给任何人付款，但也因为使用信用卡支付很简单，用户会申请取款单，把钱立即从账户中取出。客户这样做不仅无法使我们获得收入，而且也意味着客户的大部分支付都是通过信用卡进行的。每次客户使用PayPal付款，X.com都不得不向Visa或万事达卡支付2%的费用。

公司没有吸引人的金融产品，也无法吸引客户将钱保留在PayPal账户中，所以公司将重点放在寻找成本低廉的支付方式上。ACH（Automatic Clearing House，自动清算所）交易每笔只需几美分，使用ACH从银行账户转账似乎是个不错的选择。ACH就像是一张无纸化支票，可以将资金从一个账户转到指定的收款人账户，而X.com就是要在不同账户之间转账。但是，ACH也有缺点。银行电汇费用高，但速度快且安全有保障，而ACH要兑现的话需要好几天，而且有拒付的风险。

ACH的到账时间延迟是一个难题，因为PayPal用户都想及时交易，不愿拖延好几天。我们意识到如果X.com先把钱转到收款人账户里，再等付款人的ACH兑现，那么ACH支付服务就会显得很及时，但是这样就意味着X.com将向每一位关联了银行账户的卖家提供信用支持。这样做是有风险的，因为用户银行卡里的资金可能不足以进行ACH交易。虽然X.com最初的银行服务确实给予了用户500美元的透支额度，但是在公司当前的监管状况下，要给予每一名PayPal用户这一透支额度绝非易事。

令人哭笑不得的是，最终信用卡解决了我们的ACH难题。虽然信用卡这一支付方式的成本很高，但是在ACH遭到拒付时，信用卡可以作为抵押。在使用信用卡作为后备的资金来源后，我们可以在ACH支付上自己先垫付现金，直到银行转账正常为止。风险下降后，“即时ACH”成为PayPal切实可行的支付方式，我们可以向所有用户提供银行账户支撑的支付服务。

向卖家收费并且鼓励买家使用低成本的支付方式，需要对PayPal网站进行大的改动。在产品团队成立之前，杰米·坦普尔顿和工程师们就已经在“即时ACH”方面取得了进展。产品经理现在直接与工程师合作，戴维·萨克斯率领团队致力于创建交易费用系统，同时继续探索多种支付问题。

产品团队推出的第一个功能就是创建新型的、非强制性的付费账户。这些企业账户包括集团和单个业主，他们每收到一笔汇款，我们就收取1.9%的费用。相应地，企业账户的客户将享受更好的服务，包括24小时的客户支持和专门的发票工具。我们将PayPal现有的免费账户更名为个人账户，这样命名就是暗示卖家们应该升级为企业账户。用户可以自行选择是否注册付费账户，不过PayPal的用户协议一直称我们保留向“企业用户”收取费用的权利，这样就给公司留有了回旋的余地，将来公司可以要求卖家升级。

埃米·罗负责企业账户的设计工作，她与我一起合作发布网站内容，向客户介绍我们的新服务。保罗负责改进拍卖标识的插入工具，剩下的生产者都各尽其职。公司开始应对业务危机，这是合并之后的第一次。

支付限额引发危机

短短几天内，充满活力的产品团队在工作上已经得心应手。生产者每天都与工程团队及网站设计的同事见面，生产者提出详细的新功能说明，工程团队负责测试并且计划在PayPal的网站上推出这些新功能。6月中旬，戴维·萨克斯的团队结束了公司两个月的无精打采状态，把公司上下动员起来，新功能已经基本准备就绪。

在某些方面，我认为这种突然涌现的工作效率并不是公司结构重组使然，而是我第一次在康菲尼迪见过的那些优点再一次出现的结果。思维灵活和行动敏捷是彼得和马克斯公司的竞争优势，生产者可以迅速修补X.com的业务模式，这说明这些特点也许可以成为新合并公司的优势。但是，这些特点也可能是柄双刃剑。与程序繁多的公司相比，如果我们一个不好的点子通过了审查，那么这个观点被实施的概率就更大，想一下斯科蒂事件大家就明白了。

企业账户功能发布一天之后，我们就落入这一陷阱中。中午11点，保罗·马丁进来的时候，我正在“鱼缸”里给我们的营销活动收尾，以宣布公司的新服务。我瞥了他一眼，心想着我得对他那双布满血丝的眼睛评论一番——他肯定又熬夜盯着电脑屏幕了。还没等我开口，他就告诉我一个新的动向。

“你听说了我们的活动有变吗？”他若无其事地问道。

我摇摇头，表示没听说过。“跟支付成本有关，”他说，“戴维·萨克斯和埃隆·马斯克决定每个账户的信用卡支付限额为1 000美元。”

“1　000美元的限额！”我简直不敢相信自己的耳朵。“这是什么时候决定的？”

“昨天晚上，”保罗·马丁回答，“凌晨3点左右我到戴维·萨克斯的办公室，他和埃隆·马斯克正在谈这件事，我们就具体讨论了一番并一致认为这是最佳的选择。这样的话，如果客户通过PayPal使用信用卡支付了1 000美元，那么以后他们的所有支付都必须使用银行账户来完成。”

我的营销直觉告诉我应该好好想想这一提议。我感觉自己虽然日益信奉彼得·蒂尔的“网络效应”一说，但是这一消费限额却蕴藏着可能会影响公司发展的因素，这让我很担忧。我觉得客户并不会喜欢这一措施，尤其是eBay的卖家，他们担心许多买家不会使用信用卡给他们付款。为了抑制赤字，我们需要让这些卖家升级使用付费账户。虽然我们的金融

超市仍未完成，但至少在我们改进业务模式时，PayPal的注册用户量仍然保持良好的增长势头，在eBay上所占的陈列份额也继续上升，而这一新提议可能会威胁公司的增长，并且对业务模式也没有什么好处。如果这样做使得卖家选择提供无信用卡支付限额的Billpoint的话，那么就算我们的支付成本降低了，我们也高兴不起来。

我意识到这样做有很大的风险，所以决定提出反对意见。好在彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴创立康菲尼迪时，那种乱糟糟的开放精神在戴维·萨克斯身上也传承了下来。虽然他的职位升高了，但他还是愿意宽容对待不同意见。在与同事打交道时，他很直率，也欢迎员工对他坦诚相待。调到他的团队后不久，我就意识到我的新老板更注重结果而不是荣誉，只要你的反对意见有严密的分析，他就会接受对于战略问题的挑战。

戴维·萨克斯听我说完，但是这一次他没有改变主意，他解释说董事会给予了埃隆·马斯克控制权，而埃隆马斯克又给予了他控制权。因为董事会希望他们可以很快给公司带来现金流，而他们都将这一举动视为解决营收不足问题的良方。在第二季度，PayPal交易的利润为–3.5%，令人大跌眼镜。在我们的支付系统中，卖家每支付100美元，公司就要支付2.5美元的信用卡手续费，另外还会因欺诈而损失1.04美元。戴维·萨克斯说，改变用户政策以鼓励用户使用成本较低的ACH支付是堵住其中一个最大成本漏洞的最佳方式。我离开了他的办公室，我知道这一轮我输了，他的动机是对的，但是我担心这样做会带来一些始料不及的后果。

第二天晚上，我已经离开公司回家了，我们的工程师们在网站上发布了新的网站功能和内容，包括关于信用卡支出额度的新规定。凌晨时分仍在上网的几百名用户阅读了eBay留言板上关于支付额度的变化，然后他们涌向了我们的网站。地狱之门就这么一下子被打开了。

卖家对于新的买家支付限额规定很是愤怒，同时也担心会被强制升级为企业账户。他们激烈地称自己不是真正的“企业”，还称X.com违背了康菲尼迪关于PayPal“永久免费”的承诺。卖家们将支付额度的改变与新的付费账户联系在一起，“他们想让我支付高昂的费用，还不想让买家用信用卡给我付款？”留言板上出现了这样典型的反对言论：“那么我就跟以前一样使用支票和汇票好了！拜拜了，PayPal！”

用户的反应对管理层还是有影响的。在推出一个新功能后，戴维·萨

克斯经常会偷看留言板，并且跟保罗·马丁一起阅读大量涌现的留言。戴维·萨克斯意识到用户的反应极其激烈，他们不仅仅是针对新的付费账户，而且针对我们的品牌，所以他把埃隆·马斯克也叫上一起商量。

一大早两人召开了一个短暂的会议，重新部署了一下。戴维·萨克斯和埃隆·马斯克派“PayPal保罗”到留言板上去做所谓的“损害控制”工作，力图减少问题带来的影响。“PayPal保罗”发布了一个“声明”，称终生1 000美元的信用卡支付限额是文稿错误，应该是每6个月2 000美元的限额。他还明确声明管理层的一个承诺：X.com永远不会迫使卖家升级为付费账户。这一承诺后来被证明意义重大。

在OTWA和AuctionWatch上发了几次留言后，保罗·马丁又转战eBay。eBay网站的社区里没有PayPal的官方讨论区，所以保罗·马丁找到谈论PayPal的随机话题，并发布了声明。管理层迅速改变的态度起到了作用，客户消了气，也让他们确信X.com会回复他们的反馈。

这是PayPal第一次公然使用eBay的留言板与用户交流，而eBay不高兴了。绰号“阿粉”（eBay社区留言监察者）看到保罗·马丁的信息后快速关闭了他的账户，理由是X.com滥用留言板发布商业信息。[2]虽然里德·霍夫曼后来向eBay的法律团队抗议，但是eBay利用这个事件正式禁止PayPal出现在其社区留言板上。幸运的是这一幕混战发生时，保罗·马丁已经成功地熄灭了由于考虑不周的政策而引发的大部分火苗。

尘埃落定之后，我们年轻的公司得到了一个重要的教训：我们需要进行用户调查，尤其是要调查哪些改变可能影响成千上万名指望PayPal养家糊口的卖家们。损益表上的一个项目，对于我们的用户来说可能就是生死攸关的业务。虽然在未来几周，我们要进行艰难的选择来扭转公司亏损的现状，但是支付额度的这一惨败提醒我们所有人，做决定的时候不能脱离现实，更不能在凌晨3点的时候做出。

X是一个好名字吗？

康菲尼迪的非正式口号是“统治世界”，而合并后公司的口号是“X震撼世界！”

埃隆·马斯克对于X.com品牌的钟爱可以在整个办公室里切身体验

到：角落里放着10盒印有“X震撼世界”的T恤衫，员工们穿着四款不同样式的X.com Polo衫，用X.com的马克杯喝咖啡，投掷X.com飞盘以缓解压力，工程师有时会把X.com的塑料泡沫球丢到隔壁房间，希望能打到那些毫无戒备的人。整个公司甚至花了一整个下午在当地剧院参加了一场私人放映会，看了《X战警》。

这也没什么不同寻常的，大部分创业公司，包括康菲尼迪，都钟爱一些带有公司品牌的用品。但是埃隆·马斯克并不仅仅在一些小玩意儿上打上“X”的标志，他还把这一名号看作是我们所有业务的代名词，包括PayPal。埃隆·马斯克将X.com视为一个简单但令人难忘的网址，象征着公司将使每个人的金融管理变得简单。“X”看上去亲切、明确，与我们的竞争对手不一样，那些跨国的离线机构的名字不接地气，像花旗银行（Citibank）等。这样X–金融和X-PayPal等大量产品就可以被置于X这个主品牌之下。

既然埃隆·马斯克有这样的品牌展望，他似乎就不愿意承认选择字母“X”会带来一些问题。在大城市里每个走过红灯区的人都知道X的含义与便于使用的金融服务毫无关系。撇开《花花公子》（*Playboy*）和《阁楼》（*Penthouse*）不提，X这个字母还传达出一种神秘感，例如电影《通缉令》（*X marks the spot*）或是电视剧《X档案》（*The X Files*）。最近几年，“新新人类”（Generation X）这一表达已经出现在人们的词汇中，X有了许多时髦且年轻的用法，例如旧金山一场滑板和越野自行车极限运动比赛就被命名为“X游戏”。

早在X.com出现之前，“X”这个字母就与色情、神秘和急躁等特征鲜明的含义联系在一起。这些潜在的含义不仅违背了我们公司努力打造的那种简单直率的形象，还直接损害了公司形象。作为公司唯一的营销人员，我感到有义务对这一问题提出质疑。

客户对于PayPal的品牌越来越熟悉，到6月末，PayPal账户总数为210多万。我们注意到在eBay的拍卖描述和留言板上，PayPal被越来越多地用作动词，例如“你可以把钱PayPal给我”。除了PayPal新兴的品牌价值，PayPal不言自明的名字也有助于向非用户介绍我们的服务。将PayPal纳入“X”旗下，或是慢慢地把PayPal这个名字废除，统一使用X.com（虽然管理层没有明说，但是我担心这就是他们的计划）就是抛弃了PayPal这个品牌，而PayPal这个品牌可以给面临巨大压力的X.com带来巨大前景。

但是这一幕还是发生了。合并之后，埃隆·马斯克仍担任董事长一职，由于他个人对网站设计也很感兴趣，所以与戴维·萨克斯一起改变了PayPal网站的标识。PayPal网站的标识以前是简单的“X.com的PayPal”，现在PayPal的标识旁出现了一个圆圈，里面是字母“X”。埃隆·马斯克把新标识称为“X-PayPal”，但是大部分客户似乎都不知道新标识的含义是什么，他们继续在邮件和拍卖中将我们的服务简称为PayPal。埃隆·马斯克还修改了“自动链接”的拍卖标识，在标识里插入了一个大字号的X.com，并且将PayPal的网站重新链接到X.com的次级域名www.paypal.x.com上。

虽然我对于这一品牌战略持有异议，但是与埃隆·马斯克争执跟与戴维·萨克斯较量是两回事，质疑首席执行官必须讲求策略。比如，有一位咨询师要做报告，总结客户调查的结果。我让她在陈述结束后留出几分钟时间，谈论一下客户对PayPal和X.com品牌的反馈情况。当她讲到用户评论的幻灯片时，埃隆·马斯克怒吼：“我们为什么要讨论这个？这个问题没什么好说的！”他这么一吼，这个话题就被尴尬地搁置到了一边。

虽然我支持PayPal的标识胜过X，但是还没有到愿意为了它丢饭碗的地步。戴维·萨克斯也是，他似乎迫切地想忽视“X-PayPal”一事，甘愿称之为一个“双重品牌”。卢克·诺塞克对于这个问题提出了一个有趣的对策，他建议我们采用“一次性品牌”战略，在应对客服危机和网站稳定性危机时使用一个品牌，在危机解决之后就把那个带有消极含义的品牌丢掉，使用未受不良影响的那个品牌。卢克·诺斯克的提议从没有得到任何实际应用，6月时公司内部对于品牌一事的讨论突然停止了。

虽然“X”这一字母有一些不好的含义，并且没有得到公司上下的认可，但是埃隆·马斯克一意孤行支持“X.com”这一品牌名称，他甚至都不愿意再提这一话题。这似乎尤其令人费解，毕竟他是个聪明的商人，也是个有才华的人。虽然我从未证实过，但是之前在X.com工作的员工多次说埃隆·马斯克花了100万美元买下了X.com的互联网域名。如果事情真是这样，那么他对于X.com品牌的热情就不难理解了，毕竟他投入了那么大一笔钱——肯定是多个网上“娱乐”服务商竞价推高了X.com的价格。

这一事实让大家对埃隆·马斯克的态度有所了解，后来的一个发现进一步证明了这件事。在搜集研究结果以支持继续使用PayPal的名字时，我找到了一盘录像带，里面是去年夏天X.com研究人员召开的几个焦点

小组会议。不出意料，参与讨论的人员也批评“X”这一名称，女性抱怨这个名字似乎跟色情有关，中年男性说听上去很像“新新人类”，当时在康菲尼迪的焦点小组会上我们也听到了类似的评论。这盘录像带并没有给出使用X品牌的理论依据，那么问题就来了：最初的时候，为什么决定使用这个存在很多问题的名字呢？

一篇经过调查研究的官方报道回答了这一问题，这篇报道几乎是用奥威尔式的笔调写成的，称与会人员喜欢X.com的名字，并将其称为“X品牌”，据说这代表了被压迫的人和有同情心的小人物。这篇报道承认“X”让人联想到色情，但是这一品牌给人的整体反应是积极的。

讨论组和官方报道之间的差距令人瞠目结舌。不知道起草这份报告的人是只拣管理层喜欢听的话写呢，还是员工的反馈没有得到正确的理解，反正公司的品牌战略仍然站不住脚。

虽然我的研究找到了这个有趣的发现，但是我没打算公布它。埃隆·马斯克那天冲着营销咨询师大发脾气，这使得公司内部所有关于品牌的讨论都戛然而止。戴维·萨克斯不愿意蹚这蹚浑水，我决定还是不要冒着被辞退的风险，去管这件我管不着的事。至少现在不能管。

eBay收购Half.com

这家饱受命名之苦的公司既要努力降低赤字，又要保持市场份额继续增长，所以我们会经常窥探一下eBay的动向。我们越来越依赖eBay这个拍卖巨头的客户和支付额，所以不得不密切关注eBay的活动，这是理所当然的。埃隆·马斯克重组之后的几周里，eBay的动作不断升级，而不仅仅是把“PayPal保罗”驱逐出留言板那么简单。

年初，一家从事电子商务的新秀网站大出风头，从而引发了媒体轰动，这比斯科蒂使用掌上电脑发送100万美元更加夺人眼球。这家网站名为Half.com，它与俄勒冈州的一个小镇哈夫韦（Halfway）达成协议，将小镇的名字改成了网站的名字，引发了全球关注。媒体对这一事件大肆报道，各大头条竞相赞扬哈夫韦市政厅的这一决定，而Half.com的创始人乔希·科佩尔曼（Josh Kopelman）还录制了NBC （美国全国广播公司）的《今日秀》（*Today Show*）。[3]

eBay担心的不是Half.com的媒体曝光率，而是Half.com的业务模式。当乔希·科佩尔曼有一次在eBay网站上搜索畅销书时，他发现许多商品都无人问津，如发行量大的书籍。虽然eBay成功证明了无论是那些价值不确定的特殊商品，还是那些买家可以耐心等待拍卖结束后再收货的商品都适合拍卖，但是乔希·科佩尔曼推断这一模式并不适用于价格确定的常见商品。乔希·科佩尔曼意识到eBay的业务模式有不足之处，于是他创建了一家网站，卖家可以很容易地发布一些价格固定、大批生产的商品，如书籍、CD和录像带。在Half.com上发布陈列甚至比在eBay上发布列表还要简单——卖家要做的只是通过条形码输入自己商品的国际标准书号（ISBN）或通用产品码（UPC），Half.com会从现有的数据库中提供图片和描述信息。

梅格·惠特曼意识到乔希·科佩尔曼在谋划什么，所以她让分析师们进行“制造或购买”研究，研究结果称eBay一板一眼的开发部门要花9个月的时间才能完全复制Half.com的模式。梅格·惠特曼得知后决定出手，她不想给Half.com任何扩大业务的机会——那时Half.com已经有了超过25万名用户，2000年6月13日，eBay用大约3.5亿美元收购了Half.com。[4]

eBay收购Half.com一事引发了X.com的骚动。此举不仅再一次显示了eBay的实力，表明它可以应对任何一个危及其主导地位的公司，而且还标志着eBay首次控制了一个交易平台，可以限定卖家的支付选择。Half.com从买家那里直接收取信用卡付款，并且告诉卖家他们之后会收到Half的支票。卖家和买家的这种非中介化意味着这里面没PayPal什么事了。如果eBay想做的话，它就会将Billpoint变成Half.com的指定支付方式，迫使所有Half.com的卖家和买家开通Billpoint账户，这样PayPal连竞争的机会都没有了。

eBay要打造自己版本的Half.com很费时间，正是这种缓慢的过程影响了Billpoint的发展，这对我们而言真是值得庆幸。自从4月初Billpoint发布后，我们的竞争对手就没做出任何创举。这种止步不前的状态，再加上PayPal继续增长，使得Billpoint在eBay的陈列份额中只占据8%～9%的比例，仍然维持在eBay几次免费发布陈列日之后的水平上。同时，PayPal的份额从前一个月的35%上升到了40%。

到6月末时，Billpoint终于推出了一个新的功能，eBay开始在已关闭的、接受Billpoint的拍卖标题上插入“即时购买”按钮。这些按钮使买家点击一下就可以看到Billpoint支付表格，而之前买家必须等待卖家给

他们发送电子订单才能看到。虽然Billpoint的产品还不完善，但是这显示着eBay正在缩小Billpoint和PayPal之间的品质差距。不过，面对eBay的这一重拳猛击，我们肯定不会坐以待毙——公司命令生产者推出一系列创新。

PayPal诚信担保的创新

虽然我们的信用卡消费限额引发了用户的不满，但是6月初我们推出的新功能对于产品团队而言是一个分水岭，对公司来说是一个重要的起跳板。

企业账户的推出标志着生产者新团队的第一个大成就，也是在旧办公室的最后一个里程碑。在新功能的最后调试结束之前，我们推迟了搬到新办公楼的计划。5月份除了产品、设计和工程团队，公司里每一个人都开始搬离大学街的办公室。大学街165号办公楼的关门成了大家举办派对的理由。我们在室内庭院的二楼摆放了食物，整天都在玩水枪游戏。在第一轮的开发中，大家付出了大量精力，进行了长时间的工作，当然都想好好庆祝一番。

可是，从能否立即对X.com的赤字产生影响来看，新的功能喜忧参半。保罗·马丁在留言板上的快速行动平息风波之后，我们新的企业付费账户的注册率依然很低。只有小部分的卖家决定升级，虽然我尽了最大的努力来营销，但是升级的好处很小，所以这样的结果也不足为怪。为了提高使用率，保罗·马丁和戴维·萨克斯效仿了Billpoint的做法——我们也推出免费陈列日。保罗·马丁准备了一个扫描工具，计算eBay上有多少陈列是我们的企业账户用户发布的，然后我把这一数据发布给我们的卖家们，作为他们升级的理由。但是接受这个理由的卖家并不多，能带来收益的付费账户使用率依然维持在个位数。虽然公司的未来就指望企业账户使用率的提高，但是卖家对于费用很敏感，他们不会轻易被说动去升级账户。

公司没有产生收益的渠道，所以下一轮将推出的功能就旨在通过增加企业账户的价值来解决盈利问题。为了继续扩大产品开发，产品团队又新加入了几名员工。克里斯·格雷戈里（Chris Gregory）也是我在斯坦福的同学，他从业务开发部门调过来，设计大规模支付工具，这样商家

就可以立刻给几百位收款人发送退款或促销性支付。李·豪尔（Lee Hower）是埃隆·马斯克从宾夕法尼亚大学招来的，他加入产品团队的目的是建立无线产品和国际账户。乔安妮·罗克奥厄（JoAnne Rockower）是信用度高达500的eBay资深卖家，她从客服团队调过来，和保罗·马丁一起研究拍卖产品。

生产者团队加入了这么多人才，表明我们在公司中地位的提高，我们的开发日程也多了起来。在最初鼓舞士气的讲话中，戴维·萨克斯将我们团队称为精英团队，在某些方面，我们确实已经成了一支精英团队。比尔·哈里斯离开后，公司的重点不再是业务开发，而且营销团队也解体了，所以产品团队一经建立，影响力就立即上升。生产者可以直接影响PayPal网站，我们的副总裁是首席执行官的左膀右臂，所以很多人都感觉产品团队前途无量。我们队伍的人数很快达到两位数，生产者团队在这家日益成长的公司里渐渐壮大。

随着生产者中新成员的加入，我们继续改进PayPal。7月份发布的最重要的功能就是为电子商务网站设计一个点击即可结账的按钮。在我们的网站上，持有企业账户的卖家可以创建自己独特的HTML支付按钮，然后将按钮粘贴到自己的网站上，买家只需点击一下支付按钮，就可以看到支付表格，在页面上输入PayPal密码即可确认交易，这样就不用登录后再寻找付款表格。网站支付及大规模支付工具为付费企业账户增加了巨大的价值，这一改进使用户的升级率开始慢慢上升，能带来收入的支付所占的比例达到两位数。

与此同时，戴维·萨克斯和埃隆·马斯克确定了一个可以减少日常现金外流的新方法。在撤销了信用卡终生支付限额的规定后，他们决定用户要得到5美元奖金的话，就必须注册银行账户。这一改变规定了额外的步骤，这样就可以减少我们需要支付的奖金总额，这些额外的、非强制性的要求也鼓励更多的客户开始使用他们的银行账户付款。推荐奖金规则变得复杂了，这确实使我们损失了一些推荐人，但是这一新规定将热门的奖金项目加以控制，同时又不会限制客户使用这一项目的权利。只要我们不影响他们的核心业务，那么卖家就不会介意推荐奖金变少了。

改变奖金制度只是鼓励用户使用银行账户支付战略的一部分，在夏季那狂躁的几个月中，经过几轮头脑风暴后公司孕育出一种名为“已验证”的新用户状态。如果用户已经被证实拥有绑定的银行账户，那么我们就向其提供诚信证明。这种证明是一种给用户的回报，因为他们已经接

受了金融机构的审查并通过了认证。这一举动可以使我们借用银行的硬性背景审查，减少诈骗风险，同时又给予用户诚信证明，有了证明他们在eBay网上社区中就可以获得信誉。与eBay的反馈体系类似，我们用这种“已验证”的方式来使卖家和买家安心，在交易中PayPal会为买卖双方做担保。

验证是一个跳板，可以解决文斯·索利托在面临媒体时遇到的另一个日益严峻的问题。随着我们的用户群继续扩大，记者们经常听到闷闷不乐的客户说在使用了PayPal之后，他们成了诈骗受害者。钱被骗去后，人们虽不至于期望银行给他们退钱，但是许多客户认为PayPal应该保障各种情况下的交易安全。一些记者注意到我们没有客户保护项目，而且我们的用户协议中有一个条款要求账户持有人承诺不得撤销信用卡，也就是不能拒付。

在我们看来，PayPal只是向用户提供支付转账服务。只要付款完成，那么用户就应该依据eBay或他们正在使用的其他卖场的争端处理方法进行处理。比如，如果他们使用银行本票的话，那么出了问题他们就应该找银行。但是越来越多单纯的用户可不这样认为，因为他们相信信用卡提供了防诈骗服务。“我又不是专家，”一位陷入骗局的客户后来跟记者说，“可你要是问我意见的话，那么我想说PayPal的运营很像银行，他们应该遵循银行那样的标准。”[5]

公众的想法自然给我们施加了很大的压力，我们必须找到解决方法。埃隆·马斯克、戴维·萨克斯和朱莉·安德森苦心想出一个计划：向处在“已验证”状态的卖家和买家提供交易保障。如果收款人的身份是“已验证”，那么付给收款人的款项就会受到保护。就算行骗者将钱款骗走，付款人也会得到退款。这是公司精心谋划的一个游戏：我们鼓励用户将银行账户与PayPal绑定，这样就能核验状态，而省下的成本要比我们必须承担的诈骗损失多得多。

设计团队创造出一个独特的、金锁形状的“X.com已验证”标识，卖家可将这个标识放到他们的拍卖上，几天之后eBay上出现了几千个“X.com已验证”标识。我们的用户接受验证服务并且帮助我们宣传这一服务，他们的列表中经常出现这样的描述：“我是PayPal已验证的用户，所以请放心竞标！”这一举动引发了拍卖巨头的关注——用户使用PayPal不再仅仅是为了转账。在卖家的业务流程中，甚至在他们的网上身份验证中，PayPal开始扮演越来越重要的角色，PayPal和用户的关系

一天天加强。

庆祝新进展

短短两个月，产品团队发布了一系列的新功能以收取交易费用，同时降低了交易系统的成本。虽然要做的还有很多，但是X.com的业务模式已经发生了巨大改变，生产者在实施新战略方面也取得了重大进展。合并之后，产品开发曾一度陷入停滞，但是至关重要的一点是，埃隆·马斯克和戴维·萨克斯的整顿使X.com再次运转起来。

公司在客服方面也取得了重大进展，虽然客服中心还是有积压的询问邮件，但是现在的邮件数量只是之前的很小一部分。随着网站稳定性的提高，客户的满意度也提高了。马克斯·列夫琴和他的工程师们在4月和5月服务器出故障之后改进了数据库的扩展性。戴蒙·比利安（Damon Billian）之前是客服经理，后来调到公关部，化名为“PayPal戴蒙”，继续做保罗·马丁剩下的工作，在其他网站的留言板上积极为客户排忧解难。他在处理客户问题时十分熟练，让留言板上的讨论氛围都改变了，这使得我们许多人也想在自己的网站上添加留言板。但是新添留言板耗时很长，所以工程师们就没有考虑。

公司的办事效率提高，客户的反馈不错，而且我们把Billpoint甩得更远了——这使公司斗志昂扬，员工信心满满。为了庆祝7月新功能的发布，产品、设计和工程团队计划外出到天使岛聚会，这个未开发的岛屿位于旧金山以北几英里，由州立公园管辖。在短暂的皮划艇旅程中几名生产者和工程师开始喊“萨克斯，跳水！萨克斯，跳水！”作为产品团队的副总裁，戴维·萨克斯可不想乖乖地从命。听到我们这么喊，远处的向导们有些摸不着头脑，而且似乎很不高兴，因为他们把“萨克斯”（Sacks）听成了“sex”（性）。鉴于我们这伙人来自一家名为X.com的公司，人家这么理解也很正常。

我没有去天使岛庆祝，那个周末我带着比阿特丽斯来到古色古香的海滨小镇卡梅尔。我瞒着她准备了钻戒，她答应了我的求婚，由此开启了一段更加漫长的旅程。

那时我浑然不知，X.com即将受到重创。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第六章

变革：PayPal 2.0

2000 年 7~10 月



平台升级

第一次听说升级版时，我正坐在公园的木椅上跟保罗·马丁一起吃午饭。“昨天晚上我跟潘宇（Yu　Pan）还有其他工程师一起吃的晚饭，他们很担心。”保罗·马丁说道。潘宇是拍卖总工程师。保罗·马丁的晚睡习惯跟工程师们的夜间步调很一致，所以他跟工程师团队接触得较多。

我好奇地看了他一眼，鼓励他继续说下去。在我说服保罗从斯坦福辍学之后，我们只是泛泛之交，但是经过几个月一起工作后，我们快速成了好朋友。一起外出午餐对我们来说是不可多得的好机会，所以我们都很珍惜。

“你听说过2.0版本吗？”他问，我摇摇头，“2.0版本是PayPal网站的第二个版本，这个项目是要把PayPal放到一个新的平台上。”

他觉察出我对这个话题感兴趣，于是继续说道：“马克斯·列夫琴和工程师最初创建PayPal时，设计的数据库不能超过几百万个账户，他们之所以这么做，是想尽快设计出一个能用的版本，这就是几个月前我们网站不稳定的原因。”

想到网站不稳定，我不禁撇了撇嘴。网站稳定问题引发了媒体的连番攻击，PayPal的扩容性受到质疑。[1]埃隆·马斯克重新担任首席执行官一周后，稳定性危机空前严峻。毫无疑问，埃隆·马斯克被人事调动的余波弄得焦头烂额，忽视了网站稳定的重要性。

“反正那时工程师们还可以控制，不过他们也知道总有一天数据库要扩容，这样才能提高我们的能力。”

“OK，目前为止我还听得懂。”我回答说。营销人员在面对技术性问题时一般都感到吃力，这已经是常态了，但是关于PayPal比较深奥的工程问题我还能抓住重点，对此我很骄傲。但是保罗·马丁在担任了两个月的拍卖生产者后，对于PayPal技术性问题的理解已经远远超过了我。

“问题出在他们建立数据库的方式上，”他解释道，“马克斯·列夫琴和工程师将PayPal建在了Oracle平台上，但是第二版将建立在Windows

NT平台上。”他觉察到我不理解这其中的利害关系，所以继续说：“康菲尼迪的工程师们都不太懂Windows NT，他们只知道Windows NT有很多问题，不如Oracle稳定。如果发生重大崩溃的话，按目前公司要求他们建立数据库的方式来看很可能无法修复问题。”

这时，我必须打断他了。“等一下，也就是说我们的工程师刚刚开始了一个可能使整个系统崩溃的工程项目？这么做毫无意义。”保罗·马丁点点头，似乎是再确定一遍他说的是事实。“问题可能会更严重。”我补充说：“不跟你开玩笑，微软怎么会向消费者提供一款会这么容易崩溃的产品？马克斯·列夫琴也不会决定使用一项不稳定的服务。”

保罗·马丁反驳说：“这不是马克斯·列夫琴的决定，而是埃隆·马斯克的决定，X.com那边的一些工程师支持这么做。他们说在Windows NT上开发新功能更快，因为Windows平台上的工具更多。但是马克斯·列夫琴不同意——他认为这是个错误，他想要继续使用当前我们正在用的平台。”

谢天谢地，我想，这不过是工程师们关于Oracle或Windows的又一次分歧——就像争论大头针上到底能放几个天使一样。“保罗，工程师们每隔几天就会抱怨这类问题。”我跟他说。

“不，这次不一样。”他回道，他那张真诚的脸上竟然皱起了眉头。保罗·马丁是我见过最随和的人，所以，只要他担忧某件事，那么肯定是因为他认为那件事很严重。

他说：“马克斯·列夫琴对这件事的态度很强硬，有些人认为这件事过后他会走人。”我突然理解了保罗·马丁的担忧，正如彼得·蒂尔和戴维·萨克斯都支持公司的开放文化，工程部那种做事认真同时又随和的态度来自马克斯·列夫琴。公司里大部分的工程师都是他招进来的，并且公司里各个部门的员工都很崇拜他。

且不说换到Windows NT平台上之后会有什么技术性的风险，若马克斯·列夫琴走人的话，工程团队微弱的士气就会彻底被击碎，这样公司的创新能力会再一次受到威胁。那时我没有意识到的是，不管公司有没有马克斯·列夫琴，2.0版本都会引发类似的后果。

几个星期以来，2.0版本的开发一直在后台进行着。但是一天朱莉·安德森在例行的产品会议上抛出一个重磅炸弹：“我们要暂停所有新功能

的开发工作。”

生产者们坐在新办公楼最大的会议室“美元”里，听了她的话，大家面面相觑。重组之后，公司的一系列产品改进使得公司可以喘口气，业务模式的不足之处得以完善，但是公司离安全状态还差很远。

戴维·萨克斯手下的这位生产者负责人继续说：“大家都知道埃隆·马斯克希望我们将PayPal转移到一个全新的、可扩展的平台上，在座的诸位有些已经与工程师合作过，为2.0版本编写代码。大家可能猜到了，每次在运行的网站上建立新功能时，我们都必须为2.0版本复制一份。既然埃隆·马斯克认为我们应该尽快实施2.0版本，那么我们就需要停止在现有网站上的开发活动，把所有精力都放在完成2.0版本上，这样，从现有版本向新版本的转变就会加快，这对我们是有利的。因为我们越快完成了2.0版本，就可以越快扩大业务，并且将PayPal和X–金融的用户数据库合并在一起。”

虽然推迟开发新功能的决定令人有些吃惊，但是这一提议似乎合情合理。既然PayPal的服务必须迁移到一个可扩展的平台上，那么如果产品团队继续开发新功能的话，这一项目将永远也完不成。

朱莉·安德森接下来谈到时间安排，时间安排显示几周之内2.0版本必须完成编码及测试。既然要尽快完成2.0版本，那么推迟发布新功能以增加收入并削减成本似乎也是合理的要求。再说，也没有关于马克斯·列夫琴要离开的进一步传言，看来是支持Oracle的工程师们夸大了他们的担心，以此争取产品经理的支持。

我四下看了看，在听过团队负责人对于新计划的解释后，生产者们都点头同意。只有保罗·马丁盯着面前的桌子，沉默不语，若有所思。

诈骗危机

后来几个星期发生的事情证明了这位来自阿肯色州的“卡珊德拉”[1]的担忧不无道理，也使得生产者暂缓创建新功能这一决定显得不再那么明智。虽然产品、工程和设计团队成员都付出了大量努力，但是PayPal服务的复制过程十分缓慢。我们的团队一直是质量有保障的，但是第一次尝试后得到的结果令人大失所望，连简单的“付款”功能都不能用。

工程团队的背景阻碍了这一项目的进展，虽然Oracle和Windows的争论在外行人看来过于高深，但是康菲尼迪有一半多的编程人员根本不熟悉Windows　NT，他们只能一边编码一边了解它。相反，X.com那边的工程师们由于熟悉Windows　NT，而对戴维·萨克斯和他的同事们过去创建PayPal的结构感到不适应，所以经常偏离规定的轨道。合并之后，工程部本来关系就紧张，这么一来，更是吵得不可开交。

这一项目进展缓慢与eBay也有关。随着使用PayPal的卖家数量继续增多，我们的自动标识工具给eBay的服务器造成的压力越来越大。去年eBay网站崩溃了好几天，所以eBay再也不想让第三方对其网站增加压力，尤其是X.com。去年夏天，eBay多次屏蔽PayPal，让我们无法插入拍卖标识。后来保罗·马丁找到一个办法，可以减少网站负载，同时里德·霍夫曼又向罗布·切斯纳特提出了新一轮的抗议，这样才结束eBay对PayPal的屏蔽。这种闹剧经常上演，在X.com的同事詹妮弗·章和我的风险投资人好友史蒂夫·郭的婚礼仪式上，保罗·马丁接到紧急电话，去处理这一事件。后来，马克斯·列夫琴在凌晨两点也接到同样的电话，那时他正在参加朋友的单身派对。

8月份慢慢过去，我们的进展很慢，所以埃隆·马斯克和戴维·萨克斯急切地寻找精简2.0版本的方法。为了减少需要复制的功能，戴维·萨克斯同意终止如今意义不大的Palm应用程序。Palm应用是康菲尼迪最初业务计划中的重点，在某些程度上也是PayPal的基石，但是与我们的网站服务相比，Palm应用可谓无足轻重。只有1万名客户下载过Palm软件，但现在近300万名用户创建了PayPal账户。当我们宣布Palm应用终止时，Palm用户群中只有小部分人抱怨了几句。

为了调动积极性，埃隆·马斯克宣布如果我们能在9月15日之前完成2.0版本，那么每个产品、设计和工程团队的成员都可以得到1万美元的奖金。如果9月15日没有完成，那么每超过一天奖金就减少1　000美元。9月25日之后，便没有奖金了。之前，埃隆·马斯克刚刚同意给生产者们大幅涨工资，他希望这样可以激励员工，尽快完成2.0版本。

埃隆·马斯克这么着急是因为公司的赤字继续上升，虽然少数用户使用了企业账户，使我们有了一些收入，但是成本不断上升，这些收入不过是杯水车薪。不过，更多的客户开始使用银行账户付款，所以信用卡手续费下降，这使得第三季度PayPal的利润稍有增加，达到–3.28%。虽然利润略有增加，但是支付额的上升使总损失也上升，我们的日平均支

付额达到460万美元，与前期相比增长了70%，也就是说每天正常的业务运营就使公司损失15万美元。彼得·蒂尔之前筹集的1亿美元即将耗尽，埃隆·马斯克意识到X.com好景不长了。

公司亏损不能全怪产品团队未能完全实施业务模式，因为随着我们在互联网的名气越来越大，PayPal开始成为诈骗的目标。

对犯罪团伙和高级骗子来说，PayPal就是个大金矿，他们用偷来的信用卡进行非法交易。不像在线零售商那样销售实体商品以换取信用卡支付，PayPal将这些交易转换成现金。精通网络的骗子们在只读光盘上写满窃取来的数据以及用自动脚本来创建PayPal账户，这样就可以轻而易举地自动创建几百个假账户。这些虚假账户使用偷来的信用卡通过一两个其他被骗来的账户付款，之后骗子们使用ACH将余额转出。这些行骗者可不是从亚马逊骗取了1 000本《哈利波特》，而是从PayPal骗走了数万美元。

也就是说，骗子们得逞，而X.com受损。信用卡协会规定，受到诈骗的持卡人可以要求处理其汇款的商家返还汇款。在这些“未经授权使用”中，X.com就是那个商家。俄罗斯和尼日利亚黑帮在线收账时，他们最终掠夺的不是持卡人，而是PayPal。我们的客户群继续爆炸式增长，而这些无耻的骗子也大摇大摆地走进我们的大门，毫无顾忌地巧取豪夺。2000年年中为时4个月的一场诈骗使公司损失了570万美元。[2]我们后来将那次诈骗称为“诈骗史上重要的一章”。

除了信用卡未经授权使用之外，X.com还面临着其他形式的诈骗风险。虽然我们的使用条款包含一个非强制性的条约，规定客户不得拒付，但是官方的信用卡规定当商家没有按承诺发货时，持卡人可以要求平台付费。这一规定是为了保护持卡人不受无德商家的损害，并且鼓励买家使用信用卡，但是它使得PayPal面临两大损失：其一，X.com容易遭到卖家的诈骗，因为有些卖家收到付款后未按承诺发货；其二，X.com也容易受到买家的诈骗，有些买家可能打出“可怜牌”，谎称未收到货物或要求赔偿。

好像我们现有的风险还不够似的，今年夏天我们又推出了买家和卖家交易保护政策，这就使我们更容易遭到诈骗。我们为已验证的买家和卖家提供全面的保护，这样虽使我们躲过了媒体的抨击，但也面临一个道德危机——用户变得不守规矩。买家在eBay上浏览商品时发现了天上

掉下来的馅饼，那么他们肯定不会拒绝这个大馅饼，而以前规规矩矩的卖家也没必要大费周章地去讨好牢骚满腹的买家，反正PayPal会埋单。虽然银行账户的验证有助于减少ACH交易的损失，但是却无法预测经过验证的用户受到全面保护后会变成什么样子。

狡猾的骗子、鬼鬼祟祟的商家、故作可怜的买家，以及这一切导致的后果使得我们遭受的诈骗损失高入云霄。第二季度公司发布的诈骗损失是257万美元，第三季度的诈骗额上升至513万美元，这大约是PayPal支付总额的1.2%，换句话说，每小时X.com就因诈骗损失2 300美元。

有传言称，两大信用卡品牌Visa和万事达卡担心PayPal培养客户使用银行账户进行在线支付会削弱他们的垄断联盟地位，所以两大巨头用诈骗率来惩戒我们。万事达卡的态度尤其强硬，威胁称如果PayPal不立即按万事达卡的规定运营，那么我们以后就不能再用万事达卡收款。[3]

我们的损失继续上升，埃隆·马斯克别无选择，只能回到私募股权市场去寻求资助。到第三季度末时，我们手头的现金量已经降到一个极危险的水平，并且我们没有任何现金流入。法国零售银行法国农业信贷银行（Credit Agricole）旗下的一个财团给我们投了300万美元，而我们公开将这笔投资用于海外扩张上。[4]虽然我们知道最终必须找到解决诈骗的方法，我们也知道黑帮们就是想把我们榨干，但是这笔资金至少能确保我们在谋划如何反击时再坚持一段时间。

账户升级战略

“所有使用PayPal收取信用卡支付款的卖家都花了我们一大笔钱，”埃隆·马斯克的语气几近义愤填膺，“我们必须让那些卖家们升级为企业账户，就现在。”最后那个“现在”说得那么大声，大家绝不会误解他的意思。

2.0版本迟迟未能推出，公司的赤字率上升，埃隆·马斯克命令戴维·萨克斯和我将更多的卖家从免费账户转为付费账户，我感觉埃隆·马斯克想表达公司正处于绝境之中。

“可是这些卖家就是不愿意升级啊，”戴维·萨克斯抱怨道，“我们最终要设计出让卖家愿意升级的特定功能。”他一直是个直爽的人，而且眼

下他手下的业务越来越多，可没有时间拐弯抹角。当有问题出现的时候，他本能地以产品导向来寻找特定的解决方法并把任务分派给手下的人。

“我们不可能一直资助这些用户！”埃隆·马斯克反驳道，从他的语气中能明显听出公司的财务状况日益严峻。2.0版本没有进展，这就意味着我们无法尽快推出产品以应对这一问题，小心谨慎的首席执行官只好另寻他路。“我们有权利要求他们升级，在6月更新使用条款时我们明确说过，既然现在有了企业账户，那么企业用户就需要使用企业账户。”

“别忘了客户为了支付限额闹了一通之后我们做出的承诺，”我提醒他们，他们两人剑拔弩张，所以我尽可能镇静地说，“我们特别强调过绝对不会强迫任何人升级，如果公司不征得用户同意就给他们升级的话，后果将不堪设想。”我们三人都不说话了，思考着这个问题。我们公开承诺过，这就意味着我们需要找到一个方式哄劝用户自动升级。用户的狂怒使我们做出这一承诺，我们不能食言。

“试试某种共享软件式的弹窗怎么样？就是那种在免费软件上出现的弹窗，把你弄烦了你就会付钱的那种，”埃隆·马斯克提议说，他的声音恢复了和缓，“每次卖家登录的时候，他们都会看到弹窗，直到他们升级为止。”

“用户登录时，我们先让他们看到用户协议的点击页面，”戴维·萨克斯接着他的话说，“页面底部我们放上一个‘点击升级’的按钮，再放一个‘非卖家’的按钮。这样我们就可以让用户选择，是诚实守信遵守协议，还是弄虚作假。”

虽然我们的用户协议声明所有使用PayPal进行“企业用途”的客户都需要注册付费账户，但是我们没有界定“企业用途”的含义。“PayPal戴蒙”经常听到客户问他怎么界定“企业用途”：“企业用途是指每天都会支付吗？”“我只是在家里每星期卖点东西而已，我不是‘企业’，对吧？”显然很多用户都愿意遵循规定，他们只是不知道规定具体是什么。戴维·萨克斯的策略避免向用户提供所需的“企业用途”的定义，相反，这一艰巨的任务落在每一名用户身上。

在埃隆·马斯克和戴维·萨克斯的要求下，我为7万名经常交易的卖家准备了一个网页。网页呼吁用户遵守规则，并且解释说每次我们处理信

用卡交易时，Visa和万事达卡都会向PayPal收费，所以我们无法无限期地向卖家提供免费服务。

客户的反应极其强烈，我们是午夜时分发布的网页，3个小时后，戴蒙·比利安在AuctionWatch和OTWA上就看到了130多条留言。一些心怀同情的客户指出与传统信用卡交易处理的商家账户相比，PayPal的费用要低，但是许多用户指责PayPal是在玩诱饵推销。AuctionWatch的一篇文章援引了一位客户的尖锐评论："他们的行为真是卑鄙肮脏，他们承诺账户免费，让大家上钩，又说'大家别担心，我们借助浮存金获利'。"[5]

虽然有些用户抨击我们，但是大约1/5的目标用户自发将账户升级，只有0.1%的卖家关闭了账户。虽然升级卖家和关闭账户卖家的比率令人欢欣鼓舞，但是这仍然意味着只要X.com模棱两可的规则让他们有机可乘，那么80%的卖家就不会选择付费。如果我们公司要应对赤字危机，那就需要让我们的规则清晰明确且有强制力，而戴维·萨克斯把这一工作交到了我手上。

升级的困局

这一终生难遇的任务不仅关系我的职业生涯，也影响公司的生死存亡。我们要找到一个方式，既能从心不甘情不愿的卖家那里创收又不会让卖家们转而使用Billpoint，也就是说我们必须将PayPal从一个免费的互联网服务变成一个成功的付费服务——而完成这一转型的网络公司寥寥无几。

我早已意识到解决"企业用途"这一问题不会那么容易，有一些因素会将其复杂化。第一，任何定义都必须与PayPal数据库上的信息一致。PayPal便于使用的程序被精简了，所以我们从用户及用户的交易商那里得到的信息少之又少。拍卖的支付看上去跟晚餐的支付一样，所以，就算我们对"企业用途"提出明确的定义，我们也没办法在数据库里找到万无一失的证据。第二，让卖家遵守我们最终确定的定义极具挑战性。6月份我们的承诺意味着就算我们提出了明确的规定，要不要升级最终还是由企业用户说了算。X.com与客户的关系正处于孕育期，我知道这一活动肯定会损害这一关系。作为PayPal品牌唯一的守护者，我一定不会违背诺言，使得事态更加恶化。

考虑到这些限制，唯一的办法就是选取一个合理的活动等级，来区分用户是否正在进行企业用途行为。关于这一点，公司内已经有了几个不同的意见，主流观点是限定卖家每月可免费收到30笔支付款或是每天免费收到一笔支付款。我不同意这一提议，我担心这一数字只是主观定下的，而且这种方式会存有疑点，因为付款总额很容易让不想被扣上“企业用户”帽子的卖家查看到。

我选择从公司最大的支出那里开刀，也就是把信用卡手续费作为升级的导火线。我们无法指望用户的同情，按照先前确定的比率分担我们的间接成本或是诈骗损失，但是他们信用卡支付的直接成本是显而易见且理所当然的。再说在线下世界中也是类似的情况，只有企业才接受信用卡交易。这就说明，收款人如果通过PayPal接收了高额信用卡转账，那么他理所当然的就是“企业用户”。

我向我最信任的朋友寻求帮助，让他帮忙设计一个程序，完成这些目标。保罗·马丁和我把自己关在一个没有窗户的会议室里反复商议。我们认为，如果卖家接受的支付额超过了限额的话，我们也不能取消卖家对信用卡支付的使用——如果不让他们继续使用的话，他们的业务就会中断，那时他们甚至都没有机会选择是否升级。就算卖家超过了限额，买家也可以继续向他们付款。在卖家决定接收或拒绝之前，这些超出的款额被定义为“待定”，资金处于“中间状态”。接收这些超出的款额，卖家的账户就会升级；拒绝的话资金就会被退回去，并且买家会得到通知，从而使用另一种方式支付。

这是我们唯一的选择。这样做可以利用日益增长的PayPal用户网，防止卖家流失，从而使公司受益。并且这对我们的卖家也有利，因为这样既不会阻碍他们接收付款也不会当他们达到“企业用途”限额时就自动升级。同样重要的是，这样做还意味着我们履行了承诺，用户不用担心PayPal会蓄意报复，他们自己决定是否升级。

公司仍然没有正式的报表组，所以我决定寻求数据库管理总监保罗·塔克菲尔德（Paul Tuckfield）的帮助，让他查询一下系统以确定最佳的信用卡接收额。他得到的结果是，将限额定在每半年500美元，会获得10万个卖家的支持，他们的交易额占到了PayPal支付额的3/4。500美元这一数字不仅清楚、是整数，而且这一数字对于“企业用途”来说足够大。考虑到个人用户不大可能收到这么大笔的信用卡支付额，我感觉我们终于有了恰当的政策可以给焦虑的用户们一个解释。与戴维·萨克斯和

其他高管商定后，我们的提议得到了认同。

不幸的是，这一计划根本就没有用武之地。9月一天天过去，2.0版本的开发越来越落后于计划。保罗·马丁和我提议把产品开发暂时放一放，这样我们就能实施用户升级活动。这一提议没有得到通过，我们强烈请求2.0版本也要实施升级计划，但是这一请求也被拒绝了。朱莉·安德森说埃隆·马斯克给她下达的命令是尽可能地精简2.0版本，凡是阻碍这一过程的功能都不在考虑之列，创收的事儿得以后再说。保罗·马丁和我找到戴维·萨克斯请求他干预，但是他直截了当地说他爱莫能助，因为现在埃隆·马斯克本人负责2.0版本的所有决定。

这究竟是怎么一回事？我自问道。公司终于找到了一个应对当前日益亏损问题的计划，但是一个备受争议的工程升级可能会使这个计划拖延好几个月。埃隆·马斯克的奖金奖励未能使2.0版本如期发布，产品团队和工程团队的士气开始动摇。两个月以前保罗·马丁提醒过我的话再一次出现，公司里又有传言说马克斯·列夫琴可能要离职。

我第一次开始怀疑公司的未来，爆炸式增长及市场领导地位都无法解决我们现在面临的问题，如果不立即修改业务模式，那么公司永远都无法实现“统治世界”的目标，连能不能生存下去都是个问题。

几天后我到保罗·塔克菲尔德的办公室，感谢他为我运行查询。这位数据库管理员询问信用卡接收限额一事进展得怎么样了，我闷闷不乐地摇摇头，跟他说2.0版本使得这一项目无法实现，这一拖可能得好几个月。当听到计划受挫时，保罗·塔克菲尔德十分遗憾，因为他利用周末的时间想出该修改哪些地方，使得现有数据库可支持的账户由350万扩大到至少1 000万。而他从高层收到的指示就是不必费心。

我又摇摇头，这一次是因为觉得难以置信。这位慢声细语的工程师继续描述他想要做什么改变，而我老是想着他话里的意思。不管Windows NT比UNIX有多大好处，当前的重点绝不是改变平台！我们已经耗尽了两个月的开发时间，而简单的升级就可以让我们再支撑一年，我们可以实施“企业用途”，从而有效应对诈骗并且解决业务模式的其他挑战。2.0版本不是谋杀，而是自杀。

PayPal品牌危机

2000年的悉尼夏季奥运会比往年开幕得晚一些。这是夏季奥运会历史上第二次选择在一个南半球的城市主办，奥委会将赛事安排在9月中旬，因为六七月是澳大利亚的冬季，这一偶然之举意义重大。

在动身观看奥运会之前，埃隆·马斯克给PayPal这一品牌判了死刑。他指示我的另一位生产者同事埃米·罗逐步移除公司网站上所有与PayPal有关的内容，这位首席执行官绕过他的直接汇报人戴维·萨克斯，还有他的营销专家——我，直接做出了这一品牌决定，这似乎太不合常理了。但是鉴于戴维·萨克斯和我都来自康菲尼迪，我们很有可能忠于PayPal的品牌，所以他的考虑似乎很明确。

埃隆·马斯克出乎意料的决定让我立即行动，我小心地询问埃米·罗，埃隆·马斯克什么时候做出这一决定的，毕竟卖家升级活动很快就要推出，肯定会引发轩然大波。我说，既然卖家喜欢PayPal这一品牌，那么现在不是强制撤换掉PayPal的理想之机。但是埃米·罗认为埃隆·马斯克的这一固执行为没什么不对，她重申要使用更加灵活的X品牌。如果用户更喜欢PayPal这个名字，这只能说明我们应该尽快把PayPal废除，否则用户会太过迷恋——这就是她的逻辑！

我再一次无计可施，只能去找戴维·萨克斯，这是好几个月来我们两个就品牌一事的第一次谈话，这一次他同意了。戴维·萨克斯给远隔太平洋之外的埃隆·马斯克发了一封电子邮件，里面提到留言板上客户的一些不满。他说这些留言证明公司和卖家之间的关系十分紧张，他还重复了我的话，说现在取消PayPal品牌的话只会进一步惹怒焦虑的用户。

与此同时，卢克·诺塞克上场了。虽然卢克·诺塞克是公司的战略副总，他只是偶尔与生产者进行战略方面的讨论，但是最近品牌问题再次出现，所以他出马了。

他让新加入的维维安·戈（Vivien Go）随机选取几千名用户，向他们发送在线问卷，以了解用户对于两个品牌的看法。最初用户的反馈与我们预期的一样——用户对PayPal的品牌忠实度要大于X.com，许多人仍将X.com与色情和急躁联系在一起。我们始料未及的是正在度假的首席执行官也被随机选中，收到了调查问卷。埃隆·马斯克被选中的概率只有不到千分之一，但是他的名字却出现在调查名单中，而且大家都没有注意到。

勃然大怒的埃隆·马斯克三更半夜发来一封又一封邮件，打来一通又一通电话，后来他查到问卷的来源，命令维维安·戈立即住手。这几天在办公室里几乎都看不到戴维·萨克斯的影子，我跟他说这件事时他似乎无动于衷。他坚称问卷一事无关紧要，重要的是PayPal品牌，他决定不会让PayPal的品牌受到威胁。

“可是埃隆·马斯克的指示怎么办？”我问。

“我不会改变网站，”他冷静地说，“如果他一意孤行的话，那他就炒掉我好了。”

双方已经开战，现在就是选择阵营的时刻。

扳倒埃隆·马斯克

第二天我正坐在办公桌后面，戴维·萨克斯突然来了。“我得跟你谈一下，”他说，又加了句，“保罗·马丁呢？”

“他刚走。”我回答。

“我们给他打个电话。”

戴维·萨克斯示意我跟着他，然后转身走了。我跟着他走过财务部长长的一排小隔间，向大楼角落里的空会议室走去。戴维·萨克斯刚刚28岁，我瞥了他一眼，看到他之前乌黑的鬓角竟有了几丝白发。显然他面临巨大的压力，但是这位年轻的高管无论是面对鬓上的白发还是面对工作压力一直都自信满满。

我们走进“日元”会议室，他关上门，也不说话，只是用免提功能拨打保罗·马丁的电话。电话接通后，戴维·萨克斯看着我，深呼一口气，然后开口说道：“我们正要求董事会免除埃隆·马斯克的职位。”我探着身子，听到他的话后吓得目瞪口呆。戴维·萨克斯狐疑地瞥了我一眼，而我只能无言以对。考虑到埃隆·马斯克之前两个月的所作所为，戴维·萨克斯的这一要求不无道理，但是我一想到这一决定可能引发的后果就震惊不已，哑口无言。

戴维·萨克斯清了清嗓子继续往下说，他知道保罗·马丁和我是最可能

支持他决定的两个生产者，他坚称埃隆·马斯克对2.0版本的执迷，以及废除PayPal品牌的决定使公司陷入了危险之中。换到新的平台上有技术上的风险，废除PayPal品牌会引发客户的强烈反对，除此之外，这样做公司无法集中精力解决当务之急——调整公司的业务模式，以停止亏损。

为迫使董事会采取行动，戴维·萨克斯和其他几位高管威胁称如果不免去埃隆·马斯克的职位并让彼得·蒂尔担任临时首席执行官的话，他们就会辞职。为了使这一声明更加有力，戴维·萨克斯问我们是否愿意签署请愿书，表明如果董事会不同意的话我们也会离开公司。

戴维·萨克斯给了董事会两个选择，而董事会的选择显而易见。当前的发展轨迹将给公司带来灭顶之灾，而核心人员离职虽还不至于使公司立即崩溃但会加速公司的毁灭。他向董事会提出的要求给股东们呈现了一个不一样的设想，他称之为“PayPal复兴”。这是一个机会，可以将公司的重点再次放到开发新产品以修复业务模式上。

戴维·萨克斯提前演练了一遍他想跟董事会说的话，然后沉默，等着看我们的反应。

我茫然地坐在那里，我的左脑思考着他跟我说的话并想象着即将到来的血雨腥风。埃隆·马斯克不是坏人——绝不是坏人！他有高尚的职业道德，戴维·萨克斯决定让我承担大量职责他也同意了，所以我真的很难说出他的不是。他也给公司带来了很多积极的改变，他将公司重组，使得公司在合并后第一次作为一个整体运营。如果我支持戴维·萨克斯让埃隆·马斯克下台的话，那么我是不是对不起他？我们能不能劝他改变对于2.0版本和PayPal品牌的看法？我静静地思考着这两个问题，而保罗·马丁终于开口：“我需要怎么做？”

保罗·马丁黑白分明的语气让我回过神儿来，重新考虑眼前这个令人不快的问题。虽然埃隆·马斯克本人很有能力，也给公司做出了贡献，但是公司现在走的路是错的，两个多月的讨论也于事无补。我已经反对过用X.com品牌的决定，并且提议在推出2.0版本之前，建立向上促销机制，但是我的反对和倡议都没有通过。以前在康菲尼迪时大家比较自由，有什么想法都会事先讨论一番，但是合并后的公司日益成为一个集权的管理体系，一切都是首席执行官说了算。

我冲戴维·萨克斯点点头，表示我支持他。他欣慰地叹口气，说将发给我们请愿书，我们可以在上面签名。分开前，他让我再问问其他的生产者，看看他们是否愿意支持这一计划。说完后他就走了，我开始游说更多的同事，让他们签名，而他们欣然同意了。

那个星期四晚上当我离开办公室时，我知道现在产品团队中有一半的人都支持副总裁戴维·萨克斯扳倒首席执行官埃隆·马斯克，而另一半生产者对于即将到来的狂风暴雨浑然不知。开车回旧金山要花45分钟，每天晚上我都会在开车时给比阿特丽斯打电话，这样我们就能从忙乱的工作中多抽出几分钟的交流时间。我心事重重，努力听着她跟我说话，同时还想着董事会会有什么样的反应。如果大部分高管都支持彼得·蒂尔和戴维·萨克斯，再加上产品和设计团队的支持，那么我想他们应该就有足够大的筹码迫使董事会行动。但是任何的变动都会破坏他们的计划，是非成败真不好说。

我走进比阿特丽斯公寓时仍然在想高管们会有什么举动，比阿特丽斯觉察出不对劲，我连忙把戴维·萨克斯的话挑重点跟她说了一遍。说完大致情况之后，我鼓起勇气跟她说，虽然我们正在为婚礼攒钱，但是我刚刚把自己的工作押上了。

我问她我这么做对不对，我也不知道她会怎么回答。婚礼的一般花销是2万美元，我俩手头的积蓄根本不够，而我们又住在全美生活成本最高的地方。虽然为了PayPal的未来挺身而出是正确的选择，但是我如果丢了工作，我们两个就惨了。

比阿特丽斯并未被吓到，平静地说我必须这么做。

激烈的内部交锋

虽然彼得·蒂尔要接任埃隆·马斯克的职务，但当时我不知道戴维·萨克斯和彼得·蒂尔都不是这一领导权更迭的幕后推手。戴维·萨克斯和埃隆·马斯克私交甚好，做出这一决定对他来说实属不易，而彼得·蒂尔是非执行董事，对于引发公司日常动乱的事件他几乎不知情。这一举动源自公司内几个发起人的同时行动，最终迫使高管们在埃隆·马斯克不在的时候一起密谋究竟应该做些什么。

马克斯·列夫琴已经因2.0版本一事恼火了，他越来越关注公司的运营，开始追踪PayPal和X–金融数据库中的欺诈行为。这使得他给埃隆·马斯克发了一封简洁的邮件，说诈骗问题就快失去控制了，而埃隆·马斯克的回信是建议他这位神童去劝说其他高管。马克斯·列夫琴认为埃隆·马斯克的这封邮件充满了不屑。邮件一事之后，卢克·诺塞克发起了品牌调查，惹恼了埃隆·马斯克，而埃隆·马斯克的举动恰恰让高管们进一步相信公司需要新的轨道。现在就连戴维·萨克斯也承认不能把公司的需要和他对埃隆·马斯克的个人喜好混为一谈了，公司需要彼得·蒂尔重新掌权。彼得·蒂尔同意了他们的请求，反抗正式开始。

马克斯·列夫琴、戴维·萨克斯和里德·霍夫曼在角落的会议室见面，他们仔细研究组织结构图以决定有多少员工会支持他们的人事变动提议。把数字相加后，这三位高管给董事会起草了一份请愿书并分发出去，征集大家的签名。当戴维·萨克斯向保罗·马丁和我摊牌时，马克斯·列夫琴收到了工程团队几乎所有人的签名。第二天，他们三人及首席财务官去了董事迈克·莫里茨（Mike Moritz）的办公室，给了他一个红色文件夹，里面是签了字的请愿书。

反抗一步一步展开，埃隆·马斯克的亲信们（马克斯·列夫琴他们在会议室里起草请愿书时就有一个员工躲在会议室外）提醒他公司里正在酝酿一场叛乱。陷入困境的首席执行官提前结束奥运会假期，回到硅谷应对要将他免职的请愿书事件，他似乎并不愿意让步。他有着典型的不屈不挠的性格，而且自信满满，这一点我们经常见识到，他会顽强地维护他过去的决定及他的首席执行官职位。

谁也不知道这一纷争究竟会如何收场。董事会的意见不一致，但反抗者似乎占据上风。马克斯·列夫琴是除了埃隆·马斯克之外的唯一高管，而他也支持彼得·蒂尔。在剩下三名中立的董事中，埃隆·马斯克至少要争取到其中两人的支持。这三名董事是红杉资本的迈克·莫里茨、诺基亚风险投资的约翰·马洛伊（John Malloy）和麦迪逊–迪尔伯恩的蒂姆·赫德（Tim Hurd）。

约翰·马洛伊可能支持彼得·蒂尔，因为他负责过康菲尼迪的最初融资，在合并之前还担任过康菲尼迪的董事。而迈克·莫里茨是X.com合并前除了埃隆·马斯克之外的第二大投资者，所以他可能支持埃隆·马斯克。如果真是这样的话，那么蒂姆·赫德就是成败的关键。蒂姆·赫德是芝加哥人，英俊潇洒，和约翰·马洛伊、迈克·莫里茨不一样，是在合并后才投资

的，所以他支持谁就不确定了。如果蒂姆·赫德支持彼得·蒂尔的话，那么埃隆·马斯克就会输；但是如果埃隆·马斯克把他争取过去，那么董事会就会分裂，结果如何真是不好说。

周五那晚我一宿没睡踏实，我梦到电话响了，电话那边有个人在说着董事会的决定。可是，不管我怎么努力都够不着话筒。

第二天比阿特丽斯带我出去散心，想让我转移注意力。我们去了帕洛阿尔托的斯坦福购物中心，诺德斯特姆和尼曼等高档商店鳞次栉比，每个周末，成百上千名硅谷新贵们来到这个微风习习、花香袅袅的地方。但是我的注意力并没有放在轻松的环境或是戴着大太阳镜遛小狗的帕洛阿尔托贵妇身上，我紧握着手机，焦急地等待戴维·萨克斯的电话。

我痛苦地等了很长时间，因为董事会的会议也是一个漫长而痛苦的过程。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴在帕洛阿尔托马克斯·列夫琴的公寓里开电话会议，同时在楼下卢克·诺塞克公寓里焦虑地走来走去的里德·霍夫曼和卢克·诺塞克还时不时地插话。几位持异议的高管们提出了许多问题，董事们也承认确实有这样的问题。但是让彼得·蒂尔掌权就等于让康菲尼迪那边的人有效地控制了公司，对此有些董事不置可否，而马克斯·列夫琴和彼得·蒂尔坚持不肯让步。会议暂停，午饭后，彼得和马克斯来到沙丘路彼得·蒂尔的对冲基金办公室继续进行电话会议。但是到达之后，两人才意识到办公室里没有带免提功能的电话，结果只好用传真机暂时代替，当电话接通后，康菲尼迪的创始人继续坚持他们的要求。

下午刚过，比阿特丽斯和我正站在梅西百货的太阳镜柜台旁，消息终于传来——PayPal保住了！戴维·萨克斯说董事会达成了一个折中方案：彼得·蒂尔掌管日常的公司活动，直到公司全力以赴招募新的首席执行官。我拥抱了比阿特丽斯，并做仰天长啸状，把附近的几个收银员都逗乐了。我自己的工作不仅保住了，而且公司可以继续发展下去，这一反抗使得PayPal濒临灾难的边缘，但是彼得和马克斯最终还是扶大厦之将倾。

这一阵动荡之后是简单的放松，我却总觉得最新的进展只是一个开始。要实现“统治世界”还有很长的一段路，尤其是在目前我们灾难性的业务模式下。另外，虽然我对于董事会的投票结果很满意，但是我知道并不是每一个在X.com工作的人都喜欢这一结果。埃隆·马斯克下台有可能影响公司的团结，而眼下我们要做的还有很多。

彼得·蒂尔归来

星期一来了，公司大部分员工都陷入震惊之中。消息还是星期天晚上通过电子邮件发布的，公司总是习惯于在大半夜放出重磅炸弹，而这次这枚炸弹来自公司的董事长。彼得·蒂尔撰写了一份声明，说在比尔·哈里斯离职后埃隆·马斯克暂任公司首席执行官一职，现在埃隆·马斯克卸任，我们开始寻找正式的首席执行官人选。

埃隆·马斯克随后给公司所有人发了一封感谢信，他的说辞跟5个月前彼得·蒂尔的“卸任”邮件一样，解释说创业才是他的所长，但现在是寻找另一位首席执行官以将公司提升到新高度的时候了。他感谢每一个人的辛勤工作，并且承诺以后大家会在办公室附近经常见到他。我怀疑这封邮件不是埃隆·马斯克本人写的，他最终没有拼死力争，而是安静地退出了战争。当然他接受和平更迭是因为背后强烈的金钱动机，他持有公司13%的股份[6]。但是失败之后他表现出的泰然自若及愿意继续担任董事会董事，显示出他的谦逊，而这种谦逊是我之前从未察觉的。虽然我不同意他的经营战略，但是他的优雅及愿意继续为公司效劳的态度仍然令我敬重。

彼得·蒂尔意识到埃隆·马斯克卸任之后，他处在一个微妙的处境中。他要修补因变动而带来的所有伤口，并且将公司上下动员起来制定新的重点，这是个不小的挑战。5月初彼得·蒂尔与比尔·哈里斯争吵之后，他就不再参与公司日常的管理，所以许多在过去半年里加入的员工甚至不知道彼得·蒂尔是何许人也，而先前在X.com工作的员工肯定不会给他好脸色看。

彼得·蒂尔召开了全公司会议，地点在“北极圈”会议室。他这次真是赌大了，许多忠于埃隆·马斯克的员工眉头紧锁，用浮肿的眼睛盯着他，而中立的那些员工看到公司第二位首席执行官不到半年就下台，开始担心自己的饭碗。我坐在人群中间，感觉周围暗潮涌动。

彼得·蒂尔采取和缓的语气，先是表扬了前任首席执行官过去的工作，并向大家保证埃隆·马斯克仍然有积极的影响力。指出这一和谐局面后，他向大家承诺董事会就公司的发展方向达成了一致，力图舒缓大家紧张的神经，接着他谈到了要改变公司战略的两个细节问题。第一，当前网站开发已经中止了两个月，现在要暂停2.0版本的编码工作，重新开

始开发网站。这时，坐在我身旁的几名X.com员工不乐意了。彼得·蒂尔简短地解释了公司当前的业务模式极易失控，在我们的现金流稳定之后，2.0版本的编码可能仍会继续，他这样说以试图抚平每一个受伤的心灵。第二，品牌是另一个需要改变的战略，在接下来的几个星期我们将开始把网站从X.com品牌转回PayPal品牌。“我认为现在PayPal是网上继Napster之后最著名的个人服务品牌，”他说，“我们获得了近400万名用户，我们也在PayPal名气的背后建立了巨大的品牌资产。PayPal不仅已成为一种给伙伴支付的方式，而且已演变为一种在线支付服务——PayPal就是你的伙伴。”他安抚性地说现在并不会将公司的名字从X.com改成PayPal（不过几个月之后公司确实改了名字）。

彼得·蒂尔的语气富有同情心，他的战略调整在逻辑上也能站得住脚，这使得许多恼火的员工平复了心情。他愿意应对仇视性的问题并且强调自己只是暂任首席执行官一职，这使得埃隆·马斯克的支持者们不再害怕受到打击报复，并且他也鼓励员工们坦率表达他们的真情实感。接下来的几天，走廊上再也没有窃窃私语，办公楼里的氛围也渐渐恢复了正常。

产品团队受到了这次“改变”的波及，两位成员（包括团队负责人）在得知戴维·萨克斯参与了叛乱之后，申请调到其他团队。产品团队剩下的成员都支持暂缓2.0版本的开发，戴维·萨克斯命令设计部的负责人斯凯·李（Skye Lee）负责管理产品团队。

公司的其他部门都较稳定，设计、业务开发及运营团队都没有人员上的损失。有几个热衷于Windows NT的工程师选择离开，但是公司大部分编程员都欣然告别了在Windows NT平台上建造网站的计划。

康菲尼迪的员工现在几乎担任了所有的管理职务，但是“康菲尼迪政变”之后，X.com那边的员工辞职的却很少，这令彼得·蒂尔脸上甚是有光。他不仅创建了康菲尼迪，与合并者谈判并完成了1亿美元的融资，而且还与愤愤不平的员工们修复关系，保持公司的士气并修改业务模式，这对他来说也是个不小的成就。

但是与尚未到来的猛烈袭击相比，这只是热身而已。

---

[1] 卡珊德拉（Cassandra），神话人物，拥有预知未来的能力，但是她的预言不被人听信。——译者注

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第七章

垄断者的攻击：PayPal扭转局势

2000年10月~2001年2月

全力削减成本

彼得·蒂尔重新掌权后，大家十分努力，全面实施PayPal的业务模式并且改变居高不下的亏损状况。2.0版本计划被束之高阁，彼得·蒂尔让戴维·萨克斯和其他高管结束银行业务，减少公司的诈骗损失和信用卡手续费用，并且将卖家升级为付费账户。

既然现在大家知道了工作重点是什么，关于公司大策略的争论也就结束了。PayPal,Inc.是一个支付公司而不是一个金融超市。虽然一直有计划将X.com最初的数据库与PayPal的数据库结合，但从未真正实行，现在我们修改了X.com的数据库以防止创建新账户。

随着财务小组对X–金融客户群的了解加深，他们的发现证实了我之前对于合并的怀疑，这倒挺有意思。合并前X.com通过派发银行账户、借记卡和甚至都不用进行信用核查的500美元透支额，获得了大批的虚假账户，从而赶在康菲尼迪之前建立起用户网，这样做的后果就是积攒了大量坏账。

根据财务小组的发现，彼得·蒂尔和董事会决定关闭整个商业银行业务的运营。这一决定代价不菲——1999年12月X.com签署了收购First Western National Bank的协议，为终止这一协议，公司支付了100万美元解约费，而且还要向该银行的母公司支付100万美元的赔偿金以弥补运营损失。[1]

公司退出在线银行业务就意味着PayPal模糊不清的业务状态必须厘清，彼得·蒂尔授意法律团队联系监管部门，在别人强加给我们某个类别之前确定公司的归类。他使出浑身解数，不想让公司被贴上商业银行的标签，但是他也担心因遵循各州关于转账交易的法律会给公司带来极大的负担。为了寻找第三个方法，我们的产品团队开始进行调研，以决定PayPal是否应该被归入联邦特许的信托银行。[2]

由于现有的信托银行主要是管理投资者的资金而不是提供贷款，所以与商业银行相比，信托银行的管理没那么严格，资金要求也没那么高。由于PayPal不再增加信贷额度和发行支票账户业务，所以如果能被归为信托银行的话，公司肯定会受益匪浅。信托银行的身份还可以简化

公司的运营：我们与联邦银行管理者联系，也就是与美国货币监理署（OCC）打交道；美国存在转账法律规定的州有几十个，被归为信托银行后，我们就不必应付各个州五花八门的管理机构了。

放弃在线商业银行业务并不是彼得·蒂尔应对成本问题的唯一方法。后来被提升为首席财务官的27岁精算师鲁洛夫·博塔说我们慷慨地为买卖双方担保是导致自身遭受诈骗损失的罪魁祸首，因为为所有买家和卖家承保是笔巨大的花销，而且我们还不要求买卖双方采取措施降低风险。

鲁洛夫·博塔总结说卖家保护政策应该继续下去，但是卖家必须严格遵循规则。只有出示证据，证明他们已经将商品运送到了买家信用卡的账单邮寄地址（由PayPal提供），卖家才能受到交易保护。这些规则减少了买家的抱怨，PayPal可以继续保护卖家避免大部分的拒付风险，前提是卖家必须遵循规则。

而买家保护就不好说了。因为卖家一般与多个买家交易，商品可以被追踪，我们可以轻而易举地监控单个卖家的重复性行为，以评估其信用度；而买家的网上交易一般很零散，我们无法监控买家零散的购物行为，不太可能预测他们的购物风险，而且我们的保护政策使得买家退换货很容易，所以鲁洛夫·博塔说必须废除这一高成本的政策。皮埃尔·奥米迪亚也许说过“人性本善”，但是显然在eBay上购物的人并不都是善良的。

文斯·索利托反驳说这一项目停止的话，媒体肯定会大肆抨击。针对这一点，一直创意多多的卢克·诺塞克提出了一个好点子：PayPal可以推出一个新政策，提供两倍于eBay的保额给买家。虽然eBay的财务报告里没有披露具体保险额，但是我们怀疑其保额很低。eBay提交索赔的过程很长，而索赔单数量很多，每份单子有50美元的免赔额及最高不超过200美元的限额，既然eBay商品的平均成本都比免赔额低10美元，显然eBay的保险项目就是一个巨型的形象工程，主要作用是免得别人说它不体谅消费者。卢克·诺塞克提议将承保范围和保额与eBay匹配，这样既可以降低我们的成本，又可以向买家提供保护。

除了修改买家卖家保护项目之外，公司员工也都开始寻找降低成本的其他方法。马克斯·列夫琴负责开发一个反诈骗系统，以追踪看上去像是使用被盗信用卡的可疑账户交易，而戴维·萨克斯努力降低信用卡的手续费，他还将用户在通过验证之前可以用信用卡转账的最高限额从2

000美元降到250美元，旨在鼓励ACH支付。这一政策虽然没有重蹈6月份信用卡消费限额的覆辙，但是连同其他一些削减成本的措施理所当然地引发了一些用户的抱怨，不过它们引发的抨击没有保罗·马丁和我想的那样猛烈。

升级战略奏效

保罗·马丁在得到戴维·萨克斯的支持后，非正式地开始了升级活动。他将拍卖标识从X.com换回之前的PayPal，由此释放了积极的信号。卖家们在留言板上留言并且向奥马哈客服中心发送邮件，热烈支持这一意外的举动，因为他们总是被询问X.com是什么含义，他们早已不胜其烦，所以一直请求我们重新使用PayPal标识。外界还没有意识到彼得·蒂尔重掌大权，一些狐疑的用户打趣称换回到他们喜欢的标识肯定是为了讨好他们，公司不知又要玩什么花样。他们算是说对了。

外柔内刚的保罗·马丁上场之后，该轮到我的铁拳施展威力了。随着保罗·马丁及其工程团队的500美元信用卡收款限额计划进入收尾阶段，我在网站上向5万名目标卖家发布了一个网页，宣布新的升级项目。整个eBay社区都在翘首以盼，所以我开门见山地描述了改变："为了减少免费账户高昂的信用卡交易手续费，PayPal将对个人账户进行新的限额。每半年，收取信用卡支付的额度不得超过500美元，超过500美元的收款人，如果不升级的话就不能再接收信用卡付款。向个人账户支付的款额如果超过500美元，款额将处于'待定'状态，收款人升级则可接收款额，不升级则支付额将会退回付款人卡里。"[3]

这一宣布引发了洪水般的抱怨，在我们的客服中心和每家拍卖网站的留言板上，客户怨声载道。之前我们暗示公司会推出新的政策，那时就有人指责我们是诱饵销售，现在我们又听到了这一指责。CNET甚至援引了一位AuctionWatch用户的话，将PayPal比作一个毒品交易商，"（PayPal）先是免费，让我们上钩，然后就开始收费"。[4]其他客户建议PayPal可以通过其他方式盈利，有几条建议来自康菲尼迪最初的业务计划，提议我们控制用户每月的提款次数，这样就能从用户保存在账户中的资金赚取利息。

虽然许多卖家大声反对，但是他们由最初的抗议慢慢变为勉强接

受。以前免费的服务现在却要付费，这些小业主显然都不愿意，但是他们也理解PayPal需要盈利才能生存下去，并且许多买家都要求用PayPal支付，所以他们决定交这笔钱。就像一位卖家在留言板上说的那样："没错，要交的费用不少，但是（如果我使用PayPal的话）竞价也更高，我想竞价会抵消费用。我会继续使用PayPal，并且继续向其他拍卖者推荐PayPal。"

升级活动开始显现成果，在宣布升级之后的那个星期，高汇款额的卖家中有1/10的人在达到限额之前自发升级。保罗·马丁10月份实施新方案时，剩下的卖家也开始升级，不到一个月，95%的目标账户都升级为企业账户。

之前我们做了详尽的讨论和计划，而事实证明我们的预测是正确的——实际上，结果甚至比我们预期的还要好，没有出现大量客户流失，PayPal在eBay上的陈列份额仍然很稳定。作为这一活动的负责人、共同设计人和支持者，我当然十分高兴，我也渐渐有了名气，但是跟公司的业务模式相比这根本微不足道，一次失败就可以让我们都卷铺盖走人。

除了实施"企业用途"政策及与客户交流战略之外，我们刚刚起步的用户网络也促成了这一活动的成功。由于大量用户注册使网站不稳，我们的客服曾一度陷入困境，并且公司损失了大笔金钱——几个月前，这一不受控制的增长几乎要压垮公司，但现在这一增长成了我们最大的资产。彼得·蒂尔最初对建立PayPal网络的痴迷终于换来了成功，面对第一个重大挑战，PayPal网络团结在了一起。

遗憾的是，升级率和留存账户数字并不能说明全部，人们使用一个网络不代表就喜欢这个网络——这一点任何对电话公司有意见的人都有同感。许多客户都认为PayPal会永久免费，但是我们却向他们收取信用卡支付费用，这不可能不给我们的品牌造成影响。卖家觉得遭到了背叛，他们也许会继续在拍卖或网站上接受PayPal，但他们最初对于公司的信任却动摇了。我们尽最大的努力将品牌损害降到最低：我们承诺到万圣节前夕会推出PayPal的国际版本，并且让戴蒙·比利安与用户在留言板上直接接触，但是一些用户还是不可避免地对我们越来越充满警惕。

eBay的出格之举

看到竞争对手削减了成本而且迫使卖家升级为付费账户，Billpoint的首席执行官简·克兰（Jane Crane）及其员工的心情就如她后来向记者形容的那样“异常高兴”。[5]她的公司正式成立已经半年了，但是团队的努力并没有给支付市场带来太多影响。虽然采取了免费发布陈列日的措施、加强eBay的搜索工具和SYI表格结合，最近又削减了费用，但是接受Billpoint的卖家只有10%左右，而接受PayPal的是45%。

“这一市场正在转变，”简·克兰告诉记者说，“人们必须为这种服务付费。”她称当人们理解这一点后，就会远离“不知名的创业公司”，转向eBay和富国银行这种信得过的大品牌。她这么说有些奇怪，因为她的意思是客户在选择服务商时，会更加关注品牌而不是服务商所提供的价值，但是Billpoint随后的一系列行为表明在挑战PayPal时，简·克兰并不打算把宝都押在其支持者eBay的品牌上。

鉴于与Visa的市场协议，eBay10月份宣布将再一次对使用Visa支付的所有Billpoint交易免除费用。Billpoint 4月份成立后，eBay曾经这么做过，但是这一次为时两个月的促销意味着我们竞争对手的优惠将在整个节日季都比PayPal低很多。

免费的Visa促销并没有使支付市场在一夜之间发生天翻地覆的变化。一周之后，虽然Billpoint的份额增长了几个百分点，但是PayPal仍然遥遥领先。我们的份额很稳定——Billpoint选定的大部分客户都已经使用了PayPal，并且在接受了Billpoint之后仍继续使用PayPal。

10月份eBay的惊人之举不只是免费Visa，同年早些时候，简·克兰同意改变Billpoint品牌，以进一步利用与eBay的关系。Billpoint的网站和电子邮件渐渐开始被称为“eBay支付”，这明摆着是为了进一步加深著名的拍卖网站（eBay）和不出名的支付商（Billpoint）之间的关系。整个秋季Billpoint品牌慢慢退出舞台，“eBay支付”的名字开始遍布eBay的网站，通常还伴有一个吉祥物——一个有手有脚的卡通美元穿着四轮滑冰鞋扭来扭去。这绝对是你在eBay虚拟王国的原色中看到的那种古怪图案，这与PayPal没有卡通形象，“穿蓝西装的银行家”的网站形象形成了鲜明的对比。

但是eBay没有将Billpoint的命运放在那个玩滑轮的美元形象上，在免费Visa促销以及品牌更名之后，Billpoint的业绩显示了跟随市场拥有者（eBay）的真正好处。深秋时，保罗·马丁在eBay网站上的一个发现

才让我们知道了这一点，而这从eBay的战术描述中我们根本看不出来。

当乔希·科佩尔曼创办Half.com，并提出固定价格模式后，eBay花了5个月时间才将其收购并抑制住它的威胁。现在eBay终于在自己的网站推出了固定价格交易。eBay现在打着“一口价”（Buy It Now，简称为BIN，原意为“立即购买”）的旗号，卖家可以选择以什么价格跳过拍卖竞价并立即将商品卖给买家。如果卖家的某一个拍卖品激活了BIN，那么买家就会看到“一口价”的选择和价格，直到有人提交的竞价超过商品的最低拍卖价，那时“一口价”才会失效，接下来就是标准的拍卖流程。

“一口价”本身对PayPal并不构成威胁，如果“一口价”能让排斥拍卖的买家在eBay上购物，那么PayPal的潜在用户群也会日益壮大。“一口价”还会缩短拍卖陈列关闭前的平均时间，从而增加eBay拍卖的速率。这一点对PayPal也有好处，因为存货周转率提高就意味着需要支付的商品更多，但是保罗·马丁的发现使这些潜在的好处黯然失色。

“你看，”保罗·马丁递给我几张打印出来的屏幕截图，“我刚刚‘一口价’购买了一件接受Billpoint支付的商品，你看看他们是怎么干的。”

“天哪，”我脱口而出，“这些卑鄙小人！”实际上我当时用了一个稍重的词来表达我的愤怒，虽然我爆粗口，但是并没有让我这位来自南方浸礼会的朋友感觉受到了冒犯——他当时满脑子想的也全是eBay的背信弃义之举。

虽然“一口价”会促进eBay的交易量，从而给PayPal带来好处，但是eBay使用“一口价”把买家都引导到了Billpoint上——eBay让买家产生只能使用Billpoint来支付商品的错觉。之前如果一位买家想竞标，他首先要输入姓名、账号和标价。竞标后，买家等着拍卖结束，剩下的事就是eBay的了。竞标成功的买家随后会收到电子邮件通知，告诉他们怎么与卖家完成交易。这时，如果买家用PayPal账户，那么他就可以登录我们的网站，向卖家支付结算额。买家在eBay网站上缺席的时间延长，这就使得PayPal有机会参与其中。

但现在不一样了，当卖家选择使用“一口价”销售时，拍卖就会立即结束，而买家还在eBay的网站上。eBay就有机会通过网站上的信息影响买家的下一步选择——买家甚至都没有机会进行到登录PayPal网站那一步。

在新的“一口价”模式下，买家要进入eBay网站的登录信息页面才能进行购买。接着他们会看到一个“继续”按钮，点击按钮就会出现Billpoint支付表格，这就暗示着要完成登录过程就必须使用Billpoint表格。虽然买家可以选择页面上较小的PayPal链接或是关闭浏览器，但是这一流程明显表明必须使用Billpoint，这是迄今为止eBay做出的最出格的举动。

Billpoint的品牌更名及与“一口价”模式结合在一起说明了一件事——如果Billpoint不能把PayPal从eBay上驱逐出去，那么eBay就把Billpoint变成eBay。

媒体的转向

那年秋天就在eBay继续咄咄逼人之际，世界上最大的商业银行登上了在线支付舞台。7月，花旗集团（Citigroup）宣布与美国在线（America Online）达成战略联盟，将为支付服务提供“整个美国在线网络最好的配置”。花旗集团有1亿个账户，美国在线有2 300万个用户，两家公司都畅想着自己成为互联网支付的标准。[6]

虽然双方宣传说花旗集团和美国在线达成了伙伴关系，但其实就是一纸简单的付费投放合约。那年早些时候美国在线就接触过X.com，它想看看为了在网站上投放广告，我们舍得多少风险融资。里德·霍夫曼和业务开发团队在一个冗长且高额的合同面前犹豫不决，美国在线于是又把手伸进了花旗集团深深的口袋里。把广告库存卖给竞价最高的那一方不算什么新鲜事。

后来证明，花旗集团的支付服务也不是什么新鲜物。花旗直到10月底才发布，其初次登台时名字是“C2it”。这个名字听上去很像“see to it”（留意），公司网站将“C2it”标榜为一个可差使的工具，可以省下写支票的时间。花旗的侧重点与一年前PayPal刚建立时类似——目标是个人支付，几乎不涉及拍卖领域。除了对迅速增长的在线支付市场没有准确的预估之外，C2it还犯了第一银行eMoneyMail同样的错误——使用C2it付款要收费。C2it前3个月免费，但是3个月之后，每一笔交易都要收取2美元。[7]

虽然投放美国在线广告要支付费用，但是花旗的高管们显然期望C2it在一开始就会盈利。那年早些时候听到花旗要进军支付市场时，我们还很担忧，但现在看到它踉跄走出大门，我们松了一口气。花旗董事长桑迪·韦尔（Sandy Weill）及其助理对于争夺市场份额以建立支付网络并不感兴趣，我只能推测他们给C2it下达的命令是建立一个盈利的在线支付网站，并且还能为公司的核心——银行服务做幌子，招揽生意。

就算PayPal的领先地位会受到挑战，从花旗集团这一混乱的举动看来，C2it也不是那个挑战者。我们之前的竞争对手PayMe和PayPlace.com也无法挑战我们，两家公司因为缺少资金而关门大吉，第一银行的eMoneyMail因为缺少用户也步了它们的后尘。但是媒体对C2it这一风潮竞相报道：《计算机世界》（*ComputerWorld*）称赞C2it是支付业巨头；《商业周刊》（*Business Week*）的分析师称赞说与竞争者相比，C2it的诈骗风险更低；《商业2.0》（*Business 2.0*）说C2it将使电子货币进入“黄金时期”。[8]商业媒体热切地接受C2it的一些举动，对于发生在他们眼皮底下的PayPal和eBay公开的支付战争似乎浑然不觉。

但是媒体也不是对所有事都不知晓。10月初，也就是在公司罢免埃隆·马斯克事件发生几个星期后，媒体才报道这件事。埃隆·马斯克把他的离职说成是职业选择，以期将公关损害降到最小。他说：“一个人必须知道他的优势是什么，在刚开始管理公司时，我觉得很有乐趣，那时公司的所有精力都放在产品开发上……我想你们可以说我是一个闲不住的创业家。”[9]接着他又说他正率领遴选委员会寻找世界一流的继任者。他很善良，没有提到彼得·蒂尔的名字或高管们的起义。

我认为媒体对于C2it的溢美之词，以及对埃隆·马斯克离职的迟来报道，并不表明媒体对于PayPal一直有偏见。相反，直至那时，我们得到的媒体关注都十分积极。《红鲱鱼》杂志6月时将我们列为“全球100家最重要的公司”；后来，《福布斯》将PayPal归为“最佳网站”之列；我们还捧回了“威比奖”（Webby award）的最佳金融类网站奖。[10]但是我们并不是唯一受到媒体关注的新公司。就像20世纪80年代日本产生了革命性的经连会（*keiretsu*），20世纪90年代末，报道互联网公司的动向成为商业媒体的风尚。

记者们对这一主题的痴迷不难理解。一方面，网络公司上市的融资额很高，但是广告量却不多，业务模式又很新颖——这都是很好的报道材料。在更广的意义上，这些网络公司似乎有源源不断的风险投资，这

说明投资者相信美国真的是在发展一种新经济。对于记者来说，他们不可能错失这么一个良机，尤其是其他同行都紧握机遇的时候。被《福布斯》称为“数字救星”的埃森哲首席执行官乔治·沙欣（George Shaheen）离开了价值90亿美元的埃森哲咨询公司[11]，成为家庭杂货商Webvan的领导者。如果不是记者们的争相报道，专栏作家和名嘴谈到这一事件时怎么可能眼都不眨一下呢？1999年和2000年初时，互联网势头正劲，很多人有一些短视的观点，认为像PayPal这种网络公司不可能出什么差错。

商业媒体热切地拥抱创业公司的现象，使PayPal得到了宽松的对待。但如果媒体对于网络公司的追捧停止的话，那么我们理所当然也会受到连累。纳斯达克4月崩盘之后的半年内这一幕就发生了。Webvan争扎求生，其他互联网公司在某种情况下倒闭了，媒体开始恶语相向。如果说成功为互联网公司带来了嘉奖，那么互联网行业的失败引发媒体的指责也无可厚非。可以肯定的是，许多财经记者都会因过去对互联网的公开称赞而有一种背叛的感觉。

所以，虽然花旗集团等旧的庞然大物参与到在线业务中时，商业媒体给予了一点称赞，但是对于PayPal这种年轻的公司，媒体进行了一番挑刺。CNET旗下的News.com是一家侧重于高科技企业新闻的热门网站，这家网站的一些举动表明它把枪口对准了PayPal。在一个多月的时间里，该网站发布了一系列文章，突出强调埃隆·马斯克离职一事以及气愤的客户对于被迫升级的抱怨，[12]还说我们的网站在感恩节周末发生了短暂的运行中断。[13]

还有很多附和CNET的媒体。美国著名科技杂志《红鲱鱼》的雷夫·内德勒曼（Rafe Needleman）之前曾将康菲尼迪称为他“当天的最佳收获”。现在，在一篇题为《亲爱的你会撞坏我的车》的文章中，他以谈笑的口吻讲述了发生在3月的一个啼笑皆非的故事。[14]埃隆·马斯克开着他那辆著名的麦克拉伦F1把彼得·蒂尔捎到沙丘路红杉资本的办公室里与迈克·莫里茨开会。当埃隆·马斯克飞速驶出高速出口时，他的麦克拉伦F1凌空而起，“砰”的一下落到出口旁的地面上，埃隆·马斯克和彼得·蒂尔都有些晕眩但是奇迹般地毫发无伤。埃隆·马斯克说：“哥们儿，真是太爽了！”彼得·蒂尔拍拍身上的尘土，随后搭便车来到红杉资本的办公室，而埃隆·马斯克则等着平板货车来把他的爱车拖走。雷夫·内德勒曼用冷静的语气公开警告彼得·蒂尔，PayPal的业务模式就像是凌空而起的麦克拉

伦F1一样——他要想办法克服万有引力定律，否则就可能摔得粉身碎骨。15

雷夫·内德勒曼的这一比喻有些耸人听闻，但是我确实承认我们公司逃不过媒体的解剖。实际上，这是我们自找的！前三个季度我们的运营成本达到9 200万美元，而收入只有600万美元。CNET、《红鲱鱼》及其他媒体完全有理由对于我们这样一家赤字率极高的公司进行大肆报道，特别是有400万名用户使用我们的服务。但是就在我们正要齐心应对之时，媒体的语气突然转变。这篇批评性的报道，以及C2it跌跌撞撞的面世成了媒体关注的新焦点，让我们认识到财经类媒体有从众心理，现在媒体的关注点变了，不再对PayPal感兴趣。对于我们即将到来的艰苦奋斗，媒体并不会报以同情。

成功转变业务模式

C2it并不平稳的推出，媒体的大肆抱怨，都只是戴维·萨克斯领导的产品团队背后的噪音而已，我们仍然侧重于PayPal主要对手的一举一动。Billpoint与“一口价”相结合并且推出了品牌更名战略，尤其是还推出了免费的Visa卡促销活动，这给PayPal的市场主导地位带来了第一次真正的威胁。我们的应对战略有三点：首先，直接对战eBay的“一口价”；其次，应对它的品牌重塑策略；最后，我们要进一步为PayPal网站打造一系列的功能性产品。

有利因素寥寥无几，但是威胁却遍地丛生，在这一情况下里德·霍夫曼就Billpoint的“一口价”问题向eBay法律部的罗布·切斯纳特正式表达了不满。罗布·切斯纳特是一个一碗水端平的人，他与最初的“一口价”决定毫不相关。当他听里德·霍夫曼讲完之后，立即审查了这一事件。他查看了一些截图和超链接，也认为“继续”按钮会将买家带到Billpoint面前，这样有失公允。他说服了eBay的产品团队将Billpoint的链接标示清楚，不能有误导性。当eBay给予Billpoint差别待遇这个大问题有待解决时，正是里德·霍夫曼坚定地在幕后与eBay谈判，将这种差别对待扼杀在摇篮里。

而“eBay支付”新命名的问题就另当别论了。这个新名字没有区分eBay和Billpoint之间的区别，这样就使得“eBay支付”有很强的竞争优

势。但我知道一个呆傻的滑冰美元吉祥物不会一夜之间完成品牌再造，所以我在公司的营销活动中继续将Billpoint定位为竞争对手，在电子邮件和网页中坦率地将PayPal与Billpoint相对比。客户最开始怎么称呼一项服务，以后也倾向于继续这么叫下去，所以我通过各种与客户交流的途径确保Billpoint这个名字不会很快被他们遗忘。这就好比公司在埃隆·马斯克的双品牌战略下运营的时候，客户依然喜欢称我们为PayPal。

在产品方面，几个新功能提高了PayPal的竞争优势。彼得·蒂尔最初设想了一种较为激进的货币解放的前景，国际账户的运行使得PayPal离他的设想又近了一步。30多个国家的民众都可以开设PayPal账户，这是有史以来的第一次。这样客户不仅可以用美元进行交易，而且许多国际客户还有机会首次在网上付款和收款。

产品团队还为美国客户打造了货币市场服务，货币市场跟X.com的金融超市不一样，这一服务可以使用户从PayPal账户的存款中获取利息。虽然名字是“PayPal货币市场基金”，但是这一基金由巴克莱银行所有及管理，这种安排可以让公司绕开那些会被归类为商业银行的业务。戴维·萨克斯希望向用户提供利息能激励他们把钱存在PayPal账户中，这样就会减少他们使用信用卡支付的比率。国际账户以及货币市场基金的连环出击虽不能完全弥补账户升级带来的品牌损失，但是对于让用户相信我们会赶在Billpoint之前继续创新并提高服务质量，大有帮助。

针对Billpoint的竞争性回击取得了成效，我们安然度过了第一个节日季。在第四季度Billpoint的份额由10%上升至20%，但是PayPal的份额也增加了5%，达到50%。12月eBay继续实施它的战略，随后察觉到免费Visa项目已经走完了该走的旅程，就放任其自生自灭了，但是这一促销项目还是实现了其目的。在第二季度和第三季度输给PayPal之后，Billpoint在第四季度终于取得了些许成就。

虽然Billpoint取得了进展，但是12月我们公司有两个意义重大的里程碑——PayPal的注册账户达到500万，支付额累计达到10亿美元。文斯·索利托发布的媒体声明称“PayPal已经证实了dotBank（前）首席执行官罗伯特·西蒙的预言——PayPal是第一家实现500万注册用户的公司，（将）成为市场的领军者”。[16]第四季度的其他数字也很喜人。虽然实施了升级活动，但是我们的支付总额比前一季度增加了29%，每天的总支付额达到600万美元。这些交易中近2/3来自企业账户，为公司带来了740万美元的收入。虽然公司仍有2 540万美元的赤字，但是前一个阶段

我们的收入只有100万美元而运营损失高达3 670万美元，相比之下这仍是巨大的进步。[17]

交易收入增加再加上筹资成本和诈骗损失下降，这使得支付交易的利润从第三季度的–3.28%提高到第四季度的–0.92%。虽然不是那么乐观，但是我们的收入上升、成本降低，这表明我们的利润将很快由负变正。

公司在经历了自杀式的2.0版本及X.com品牌更名事件之后，我们抵挡住了eBay的攻击并且成功地转换了业务模式。我们已经证明客户愿意付费，并且我们的系统仍然简单易用，还可以提供充足的保护让诈骗损失在可接受的范围内。资金消耗率正在下降——PayPal终于有了一个可持续的业务模式。

意外升职

PayPal的财务形势转危为安，我的职业生涯也有了起步。在我成功领导了升级活动后，2001年初，戴维·萨克斯把我叫到会议室。我想起了几个月前他也是这样把我叫到会议室，提前跟我说要扳倒埃隆·马斯克的事，想到这儿我做了个鬼脸。不过，这次他说的可不是个灾难性的消息。

“你的工作做得很棒，祝贺。”他咧嘴笑了，轻轻扶了一下无边镜框，“作为公司唯一的营销人员，你表现得很出色，所以我提升你为产品营销总监。”

“哇！”我受宠若惊。在大部分员工看来，PayPal的年度考评跟其他管理职能一样，也就是说并不怎么重要。考评在7月，正是2.0版本吵得沸沸扬扬的时候，大部分经理和员工都在努力完成“最紧急的网站升级设计”，所以他们慌忙赶在最后一秒完成了考评。当时我根本就没顾得上考评，所以年中的这一晋升就更加出乎意料。“我也不知道该说什么了，但是真的很感谢！”戴维·萨克斯在桌子那头冲我笑笑，看到我是真的很惊讶，他显然很高兴。

“除了升职外，我计划让你在产品团队组建一个小的营销团队。”戴维·萨克斯继续说道，他跟我说了两个人的名字，很快他们就会被调过来

向我报告。现在我真的不敢相信我的耳朵，我的努力得到了认可，这让我很满足，对于公司希望有更多的营销资源，我更是感到很高兴。我单打独斗的日子终于结束了，而且有机会组建自己的营销团队，我真是迫不及待地想大干一场。

“好了，不要认为有团队向你报告你就不用努力工作了。”他故作严肃地说道，然后紧紧跟我握了手，就回自己办公桌了。

我在会议室待了一会儿，刚才发生的一切让我有些晕眩。几个月之前我还害怕以后要向严肃的戴维·萨克斯报告，而现在我们两人已经建立起稳固的工作关系了。除了敬佩他对于使用产品实现业务目标的敏锐意识，我也越来越适应他的领导方式，甚至欣赏他的坦率和直接。虽然他要求结果，但是他言行一致，所以他手下的员工在工作时都清楚知道该实现什么目标。随着时间的推移，我看到戴维·萨克斯提拔了许多年轻员工，让他们担任管理职位。他授权给员工以创造成果，并且确保员工们的努力会得到回报。

戴维·萨克斯已经成为一名成熟的高管，虽然在待人接物上仍然缺乏幽默感，但是他开始越来越注意士气和文化等问题。他真诚地欢迎大家对重大活动和产品计划提供反馈意见，当我有不同意见时他从来没有压制我的想法，他已经好几次令我佩服得五体投地了。

现在他对我的信任意味着我的日常职责有了重大改变。公司合并后我一直担任现已失效的营销部门的非正式组织者和支持者，但是我之前从来没有管理过别人。而新来的员工意味着我们终于可以扩大规模并且为改进PayPal的营销而努力，这是我一个人无法完成的事情。

雅虎拍卖的崩溃

eBay在2000年第四季度采取的很有竞争力的突袭虽然没有将PayPal从它的网站上驱逐出去，但是在2001年初却驱逐了另一个竞争者。eBay早就成为在线拍卖界的领导者，但它并不是在线拍卖界的唯一大佬，另外两家重量级选手雅虎和亚马逊也在自己的网站上提供拍卖服务。

首先，虽然亚马逊在零售方面有重大影响力，但它并不是个人拍卖业的有力竞争者。前一年夏天，亚马逊评估了激增的费用并且移除了向

卖家提供在线商店的版块，之后就放弃了在线拍卖。[18]虽然亚马逊几乎没有发布过最新的拍卖数量，但是我们的情报人员称亚马逊只有eBay拍卖列表份额中很小的一部分。从保罗·马丁及其工程团队那里我们还了解到，很少有卖家要求我们开发适合亚马逊拍卖的标识或工具。

其次，雅虎拍卖在一定程度上有大批追随者。实际上，到现在为止雅虎看上去似乎可以挑战eBay的主导地位了。它拥有240万个陈列，与eBay的370万差得还不是太多，[19]所以PayPal有理由希望雅虎与eBay一较高下。一个有竞争力的拍卖网站的加入可以使PayPal比Billpoint和雅虎的PayDirect都更有优势，因为我们的服务在eBay和雅虎网站上都可以使用，而雅虎拍卖强势登场还会迫使eBay将重心放在拍卖市场上，从而放松支付方面的竞争。

从一开始雅虎就将eBay视为拍卖服务的竞争对手。1998年9月在eBay首次公开募股的几天前，雅虎推出了拍卖服务，明确表明了自己的立场。和eBay不同的是，卖家在雅虎网站上发布陈列无须缴费。价格上的优势还不足以摧毁eBay的网络，雅虎随后又尝试了一个激进的战略，将eBay的成功为自己所用。1999年春天，雅虎准许用户在雅虎个人资料中添加eBay的信用等级。[20] 卖家可以在雅虎上展示他们的eBay记录，这样更能吸引eBay卖家在雅虎上拍卖商品。在雅虎这家新的拍卖网站上，卖家和买家之间的信息差距缩小，这样在雅虎上交易就跟在eBay上一样安全可靠。eBay随即进行了法律抗议，使得雅虎改变了措施并放弃了在网站上展示eBay信用等级的服务。

信用等级方案被取消后，尽管雅虎拍卖不收取陈列费用，但也渐渐衰退。直到2000年初eBay经历了一场小小的草根“造反”，雅虎才开始受到欢迎。知名拍卖实时通讯杂志《拍卖协会》（*The Auction Guild*）的编辑罗莎琳达·鲍德温（Rosalinda Baldwin）领导了对eBay的抗议，谴责eBay偏爱企业客户，忽视个人客户，而正是个人客户使得eBay网站取得了最初的成功。罗莎琳达·鲍德温说eBay拒绝将上市之前的股份分给网络社区的众多支持者，还呼吁发起了“百万拍卖游行”活动，鼓励卖家把拍卖陈列转移到其他网站上，在惩罚eBay的同时也迫使eBay建立可行的方案。

这一运动显然对雅虎有利，2000年3月至9月雅虎的拍卖陈列增加了大约100万，而eBay则表现平平。[21]eBay的拍卖业务一般有很大的季节性，第一季度和第四季度业务上升而第二季度和第三季度不够景气，所

以在年中“不景气”的季度中，大量eBay的陈列不断涌来对于雅虎来说着实是件令人欢欣鼓舞的事情。

由于雅虎有巨额资本，广告收入也越来越多，所以在互联网公司日趋衰落的时候，它仍然可以提供免费的拍卖服务。通过免费服务获取市场份额是典型的互联网战略，这一招PayPal也很擅长。我怀疑雅虎也想通过免费来迫使eBay坐下来谈论收购事宜，因为雅虎在1998年和2000年初就提出过收购一事，很明显雅虎想将梅格·惠特曼的公司添加到其互联网门户上。

雅虎的纳斯达克综合指数大跌后，其广告收入开始下滑，短短8个月它的股票价格从200美元跌到不足30美元。在这一形势下，这家大门户网站不得不对其拍卖战略做出巨大调整。2001年1月2日，雅虎宣布在其网站上发布陈列不再免费，用户需交0.20～2.25美元不等的费用。[22]这一费用是雅虎精心确定的（比eBay的费用要低），并且它降低了期望，说已经做好了准备迎接客户流失的状况。

但是“流失”一词太过于轻描淡写，收费之后，雅虎拍卖网站直接被抽空了。1个月之内，雅虎的陈列由260万下降到46万。[23] 看到雅虎的拍卖服务崩溃后，eBay抓住这一机会增加自己的利润并且宣布费用上涨——这是自1996年以来eBay费用的第一次上调。eBay将陈列费用提高到0.30～3.30美元，其新闻发言人凯文·珀斯格洛夫（Kevin Pursglove）称这一举动“将有助于保持eBay业务的财务健康”。[24]虽然费用更高了，但是eBay的陈列数量在短暂下降之后开始爬升，与此同时雅虎的陈列数量一落千丈。

eBay紧紧抓住了买家，并最终将雅虎拍卖推入无底深渊。由于eBay上的评价信息不可移植，买家不会轻易更换拍卖网站。所以，即使雅虎的费用比eBay低，大部分之前使用过雅虎的卖家也会放弃雅虎。卖家的大部分买家都在eBay上，所以他们不会向雅虎付费。

雅虎拍卖的崩溃在一定程度上体现了PayPal和eBay网络效应的强大。虽然eBay在我们的收费问题上引发了一些“战乱”，但是PayPal的支付网络足够强大，可以应对强制升级过程。而eBay的拍卖网络比我们的时间要长，也更加强健。雅虎不过稍稍收费就崩溃了，eBay却可以保证梅格·惠特曼提高费用后仍然能继续发展。PayPal也许有一定的网络效应，但是eBay将雅虎拍卖击溃之后又进一步将自己打造成个人拍卖市场

的垄断者。

PayPal主动出击

每次卢克·诺塞克消失很长时间后再次出现在产品部门时，都会带来睿智的点子或雷人的诡计，有时候是双重惊喜。

“我想到了一个靠削价打败Billpoint的方法！”2月的一个上午他突然出现在我的办公室里，“卖家如果使用借记卡的话，我们就给他们返现。”

PayPal借记卡功能仍处于beta测试阶段，但是这一功能的需求已经很大。戴蒙·比利安定期转发的客户留言显示，他们想使用PayPal账户里的钱付款，并可以从自助取款机里提取账户的钱。我们与万事达卡合作，只要接受信用卡的商家都可以使用我们的卡。

“这样行不通，卢克。”我提醒他，“我们现在正努力实现盈利，怎么能在这个时候掀起价格战呢？”

“我们不用放弃任何的支付利润，”这位副总裁回答，“作为借记卡供应商，我们大部分的交易费来自那些在万事达卡网络交易的持卡人，只要持卡人购物，我们就可以跟他们分摊交易费。”

“可是如果Billpoint效仿我们怎么办？我们也阻止不了人家提供返现活动。”我回答说。

“这不是价格战，因为我们能这么做而Billpoint做不了。”他反驳说，“Billpoint的账户结构跟我们的不一样，他们的系统无法使客户在账户里存钱，所有的支付款会立刻转到用户的银行账户里，也就是说Billpoint绝不可能支持借记卡交易。没有借记卡交易的话，Billpoint就没有足够的利润来支持任何形式的返现活动。”

“这倒不假。”我说。

“你看，每笔使用万事达卡网络的签名授权的交易中我们能收取2%的费用，这样我们就有了一大笔可用资金了。”

我俩细细品味着这个绝妙的点子，笑着看着彼此。忍受过eBay几个月猛烈的竞争后，我们终于有了反击的方法。

正在出差的戴维·萨克斯也支持卢克·诺塞克的点子。他一回公司，就让我赶紧准备一份具体的提案。于是，卢克·诺塞克和我邀请借记卡的“生产者”、我的斯坦福同学普雷马·沙阿（Premal Shah）跟我们一起商定细节问题。讨论之后，我们想出了继10美元推荐费之后影响力最广泛的PayPal促销方案。

借记卡服务商就每一笔使用万事达卡签名授权的交易收取大约2%的费用——PIN授权交易只能收取它的1/4，而ATM取款则不收取费用。鉴于签名授权带来的收入最高，所以我们选择给签名授权的交易返现，但是只有不使用Billpoint的卖家才能得到返现。这样用户每笔签名授权的借记卡交易能得到1.5%的折扣，我们得到的回报就是用户把PayPal作为拍卖页面中唯一的在线支付服务商，从而为PayPal做宣传。之前我们向企业账户收取2.2%～2.9%的支付费用，如果卖家使用新的借记卡购物或享受服务，那么这种返现会极大地降低他们需缴纳的费用。

我把这一提议称为“PayPal首选”（PayPal Preferred）奖励项目。诚然这一项目咄咄逼人，但是eBay的攻击越来越猛烈，所以我们这么做也没什么不对。这一项目明显是为了降低eBay的市场地位，但是至少我们使用的是给用户带来利益的手段而不是什么神秘的戏法。我们现在是跟一个垄断者较量，所以我们需要利用一切可利用的资源。

这一返现项目虽然听上去很诱人，但是我们必须马上让卖家使用借记卡，这样在与Billpoint较量时，我们才会有更大的优势。就这一问题普雷马·沙阿提出了一个大胆的对策，PayPal给满足条件的卖家主动邮寄借记卡，并且借助网站、邮件和电话来指导客户如何使用新卡。与鲁洛夫·博塔核算了金额之后，从经济学的角度证实了这一提议可行，戴维·萨克斯和彼得·蒂尔同意了这一方案。

我在康菲尼迪首次见识到的那种高效率又出现了，我们只用了几周就把卢克·诺塞克的想法变成了现实。普雷马·沙阿和我与反诈骗部、客服部的同事天天见面，因为公司向畅销卖家发出了数以万计的借记卡。虽然客户并不知情，但是大部分客户都认为借记卡是个惊喜——后来信用卡行业的知情人士告诉我收款人将借记卡激活使用的比率极高。许多新的持卡人都加入了“PayPal首选”项目，并且不在拍卖中使用Billpoint。

Billpoint最近有所斩获，所以不会瞬间崩溃，但是其陈列份额的上升趋势趋于平稳，甚至稍稍有所下滑。PayPal终于站在了主动出击的位置上。

系列产品创新

我们并不止于“PayPal首选”项目，还改进了分权决策的方式以促进新的观点产生，我们也进行了一些冒险和快速的产品开发，这使得我们在2001年初收获颇丰。Billpoint连发三招，推出了免费Visa、“一口价”及品牌更名措施，彼得·蒂尔则增强了PayPal年轻的网络以改善公司的前景。虽然业务模式已经全部实施，我们的利润也逐月增长，彼得·蒂尔还是常说“eBay威胁”是我们一贯的威胁，PayPal要上市的话就必须弱化它，但是如果我们能在市场中打败Billpoint的话，就可以战胜这一威胁。我们要向全世界证明如果这位拍卖巨头禁止使用PayPal的话，它自己的客户都不会答应。

公司不确定的未来决定了我们该使用什么战术以实现彼得·蒂尔的目标。公司的收入有所增加但仍是负现金流，这就意味着我们不可能大手笔地进行广告宣传或再次发放推荐奖金。此外，虽然戴维·萨克斯创建了营销团队并且让我负责，但是我们公司刚起步，要创建以营销为中心的文化还有很长一段路要走。公司的侧重点还是产品开发，我们这样做理所当然，因为这样才能让我们在与Billpoint的竞争中占据有利地位。eBay的广告花销肯定比我们多，也会有几十个营销高手进行高级营销活动，但是过去12个月里eBay行事缓慢，说明eBay在创新方面不如我们快速。

这就是说，“游击营销”支持下的一系列产品创新仍是我们最重要的武器。随着2001年最初几个月一天天过去，我们在发起了“PayPal首选”活动后又推出了几个很好的后续项目。首先是PayPal商店（PayPal Shops），这是一个选择性加入的名录，卖家可以在买家能登录的网站上发布网上商店，这样就能鼓励用户在eBay之外的地方交易。其次是智能标识（Smart Logos），这是一些拍卖按钮，当拍卖开放时是标准的推荐标识，但是当竞标结束时按钮就会变成“立即支付”，这样中标的人就可以创建PayPal账户，只需一步即可支付。最后是中标人须知（Winning Bidder Notification，缩写为WBN），卖家可以利用WBN向

买家自动发送电子邮件，邮件内容包括PayPal说明和支付表格的链接。这一战略最大化地降低了买家再登录eBay的可能，因为一旦登录eBay的话可能会看到Billpoint。

这一系列狂热的产品创新意味着保罗·马丁和他的主要工程师潘宇实际上把家搬到了办公室里。其实，因为工作量太大，PayPal办公楼还见证了一个特殊的时刻。周末晚上，保罗·马丁带女朋友出去吃饭、看电影，然后带她到办公室，说回家前必须完成一个项目，而当时还是斯坦福学生的保罗女友，已经习惯了每天晚上都在他的小隔间里写几个小时的作业。保罗·马丁的托词很正常，但这次，做家庭作业的是保罗·马丁，他从桌子的抽屉里拿出一枚闪闪发光的订婚戒指。

产品开发仍在紧张进行着，我的营销团队为公司的反击提供支持。我们综合使用促销邮件和注册后的插入式页面来增加用户对新产品的使用量，这样做也是为了凸显PayPal与Billpoint的比较优势。我决定将PayPal与Billpoint做正面对比，这引发了营销小团队的激烈讨论。

营销团队的一个问题是大家都能提出提议，但是很多人还没有能力给出好的建议。一些同事批评说千万不能提及竞争对手，因为这样就会将竞争对手置于平等的地位，比如可口可乐在广告中就从来不提百事可乐。但是我们面临的形势有些特殊，eBay的品牌已经在其客户心里占据了一席之地！无论如何，我们绝对不能让eBay随心所欲地向几百万名客户指定Billpoint服务。

另一些同事催我们进行一些更有力的对比。在与客户交流中我们已经使用了表格和清单来指出PayPal在功能和价格上的优势，但其他同事认为我们需要激起卖家的公愤，这样他们才能把Billpoint从他们的拍卖中移除。不过这个观点似乎有些问题，客户访谈的反馈结果及讨论区上戴蒙·比利安转发的评论表明，用户们越来越不愿意被卷入PayPal和Billpoint的纷争之中，我们公司和eBay积怨日深，而外界对eBay的关注度越来越高，我担心这最终会伤及公司品牌。

所以我让PayPal的营销团队采取折中的办法，试图直面对手但又不离间客户。我习惯了产品营销总监一职之后，在应对批评时就更加坦然了。PayPal里有很多不同的想法，大家可以坦率地讨论，而我未仔细咨询和考虑就把一大堆意见一股脑地抛给了同事们，对此我感到愧疚。这种开放性使公司提出了许多创意，扭转了局势，我们的业务模式得到修

改，在与Billpoint的竞争中也幸存下来。

当然，在PayPal里经历了16个月的风风雨雨后，我开始领会到局势扭转跟赢得战争还不是一回事。我们这辆腾空而起的麦克拉伦现已安然落地，但是要抵达终点，还要跑好几圈。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第八章

孤注一掷：争取用户

2001 年 3-9 月



彼得·蒂尔再创奇迹

2000年公司合并后发生了“动乱”，但是2001年公司取得开门红。2000年下半年我们为了应对eBay的挑战进行了一系列的产品开发和营销活动，这有助于公司在2001年第一季度保持强势增长。PayPal日支付额上升了18%，超过了700万美元，账户总数达到720万。虽然公司仍是亏损经营，但之前的赤字为2　540万美元，而2001年第一季度赤字下降了一半，为1　210万美元。我们的财务状况扭转，PayPal乘风破浪，继续保持病毒式增长。

赤字下降是因为支付开始带来了大量利润，2000年第四季度每笔1美元交易损失0.92%（信用卡的手续费），但是2001年第一季度，由于公司支付方式的改革，支付额为公司带来的账面利润相应地提高了0.20%。公司继续将卖家转为付费账户，公司的收入继续上升。支付额给公司带来的收入由2000年第四季度的1.37%增加到2001年第一季度的2.05%，总交易收入达到1　320万美元，这比2000年全年的都多。成本下降也增加了公司的利润，第一季度交易的手续费率从–1.67%降到　–1.36%，因为越来越多的用户使用银行账户而不是信用卡支付。我们的诈骗损失也减少了13个基点，达到了 –0.48%。

对于交易利润这一巨大逆转，彼得·蒂尔并不感到吃惊。他担任代理首席执行官几个星期之后，我听到他把我们新经济下的支付体系比喻成一个抽象的旧经济机器。他认为PayPal的许多政策就像机器上的杠杆、仪表盘和滑轮一样——譬如向卖家收费、对未经过实名认证的买家设定消费限制，以及我们幕后的反诈骗算法等——关键是要仔细地将这些政策调节一致，这样公司才能以稳定的速度向前行驶，而他除了修修补补之外别无他法。与PayPal类似的企业记载中没有先例，他找不到借鉴，所以只能让高管团队多次调整各个政策，弄明白哪些措施会给业务带来最大的好处。

彼得·蒂尔说起话来柔声细语，对员工们一向很客气，但是对手下高管们的要求很高。他一直不停地安排一些重要的事情，经常手里拿着笔记本，有时会突然打电话向别人要进度报告。作为密友，戴维·萨克斯最常被他召唤。彼得·蒂尔的办公室就在产品团队那边，我们经常听到灰色

隔板那边传来“戴维，来一下！”的声音。每次彼得·蒂尔需要别人汇报，他就把戴维·萨克斯叫过去，但是他绝不是那种事无巨细、什么都管的人。相反，他开始把公司管理变回他在康菲尼迪工作时的那种分权方式。只要高管们定期向他汇报并且能用数据支持自己的汇报，他就给他们很大的自由权。他之前做过金融衍生品交易员，所以他认为必须用数字说话。每个负责大项目的人手头上都必须掌握关键的数据，以防彼得·蒂尔叫他们去汇报工作。

彼得·蒂尔既能关注公司的主要问题，又能利用朋友和同事们的才华，这使他赢得了董事会的信任。2月份的时候，埃隆·马斯克卸任已经5个月了，公司也试图找过继任的首席执行官人选，但是董事会最后决定让彼得·蒂尔担任公司正式的首席执行官。他担任首席执行官是实至名归，他后来的行动也证明董事会的这一决定是正确的。

2001年初纳斯达克综合指数仍然自由落体般下滑，短短两个月间从2 800点降到1 800点，但是彼得·蒂尔重返私募股权市场并且又筹集到9 000万美元。在当时硅谷一片惨淡的情况下，他的这一成就令人惊异。这笔资金来自不同的金融机构，包括西班牙州际银行和法国农业信贷银行，[1]这样到第一季度末时，公司手头的现金达到1.3亿美元。公司每月的资金消耗率下降至300万美元，与去年秋天相比下降了2/3，所以，PayPal算是解除了资金不足的威胁。

在创造了融资奇迹之后，彼得·蒂尔去了趟白宫以示庆贺。[2]之后他在于公司停车场开的一次会议上描述了他被小布什总统接见的情形。仅仅一年半时间，PayPal位于内河码头大楼的办公室已经不够用了，人力资源部只得将大会议室改造成多个小隔间。这导致公司要开会的话必须到室外，员工们坐在折叠椅上，而彼得·蒂尔则站在有内置麦克风和扬声器的讲台上。这一幕很怪，但是员工们总是准时出席，因为为了保证所有会议都准时开始，彼得·蒂尔规定迟到的人要象征性地罚款1美元。

彼得穿着T恤衫和牛仔裤，他先是说了公司的最新情况，然后回答员工提出的问题。有人让他说说他的白宫之行，他回答说：“白宫之行我是等了又等。首先我们要等着过安检，然后又在会议室里等着仪式开始，很多副官发言之后总统本人才露面。”

对于白宫之行，虽然他在会上没有表现出太多的兴奋，但是很显然他喜欢有机会跟大家说说。他当然要这么做，公司合并之后的半年时间

我们都在修补PayPal的业务模式，2000年末我们抵御住了eBay的攻击——我们所有人都应该放松一下。PayPal似乎又走上了“统治世界”之路。

趁着大家心情很好，一位员工问：如果到8月份时我们能实现彼得·蒂尔的目标，公司现金流量有剩余，那么他（彼得）能不能把头发染成蓝色，就像PayPal的标识那样。彼得·蒂尔考虑了一下答应了。

反诈骗之战

彼得·蒂尔并不是唯一负责扭转PayPal财务局势的人。2000年下半年，我们被诈骗的状况尤为险峻，万事达卡好似一直想找机会惩罚我们这家年轻的公司，最终因PayPal信用卡退款过多而罚了我们31.36万美元。[3]彼得·蒂尔重新掌权之后，让马克斯·列夫琴主要负责建立反诈骗措施。我们的首席技术官话不多，但是工作起来专心致志，他把所有精力都用在应对诈骗问题上，他的办公室墙上贴满了各种与诈骗因素有关的图表。

马克斯·列夫琴的第一个目标是想办法阻止那些自动的、有扩大之势的诈骗堂而皇之地攻破PayPal门户。我们有强健的加密保护，防止用户的信用卡被黑客攻击，但是我们的服务是开放性的，这就使得公司难以招架那些已经窃取了信用卡的人。之前我说过，2000年年中的时候，一个骗子团伙注册了虚假的PayPal账户，并使用账户从我们这里转走了近600万美元，所以要想降低受骗的损失就必须阻止骗子们注册多个虚假账户。

戴维·高斯贝克（David Gausebeck）是最早加入康菲尼迪的工程师之一，马克斯·列夫琴和他一起开发了一个机制，使得诈骗团伙想要创建账户没那么容易，而其他合法用户则不受影响。两人在注册网页上添加了一个图片，图片是黄色的背景，上面有细细的黑色交叉线，图片的顶部有一组随机的黑色字母，开户者需要把图片里的字母填到旁边的文本框中。人用眼睛可以轻易地看出图片里的随机字母组合，但是图片的背景使字母稍稍扭曲，这样再高级的电脑也无法将字母正确读出。马克斯·列夫琴后来将其称为“反向图灵测试”，可以区分创建账户的到底是人还是电脑。现在，骗子们就不能再使用自动脚本大量创建绑定了被盗信用

卡的虚假PayPal账户了。

这就是“高斯贝克–列夫琴测试”，公司上上下下都知道了在注册账户时还要经过“高斯贝克–列夫琴测试”，这一测试既能有效控制诈骗又不会降低注册率。使用它的不仅仅是PayPal，后来几年中，这一技术大受欢迎，其他可以自动创建账户的网站也都使用了这一技术。[4]但是据我所知，PayPal是第一个使用该技术的网站。

马克斯·列夫琴的反诈骗措施不仅仅是“高斯贝克–列夫琴测试”。虽然这一测试使得大型诈骗团伙难以进入PayPal系统，但是我们的运营团队需要一个切实可行的方式，可以把那些已经进入PayPal的诈骗活动辨别出来。所以，马克斯·列夫琴创建了一个可以扫描交易记录的程序，以查询可疑的活动。这一程序的名字和灵感都来自一个俄罗斯人，这个人与马克斯·列夫琴和反诈骗团队的关系密切。

一次马克斯·列夫琴在PayPal数据库里调查可疑活动时关闭了一系列的可疑账户。但他刚刚关闭这些可疑账户，就有一批新的可疑账户冒出来，而且还给他发送了一封嘲讽的邮件。发件人自称是伊戈尔（Igor），在邮件里他取笑我们的首席技术官，说他不可能把自己驱逐出PayPal系统，于是马克斯·列夫琴和伊戈尔玩起了猫捉老鼠的游戏。在此期间，马克斯·列夫琴也明白了诈骗犯如何利用PayPal的开放系统，他总结出了骗子们的常规套路。

像伊戈尔这种骗子一般都是使用预存账户把偷来的钱打给数量不确定的中间人账户，然后再把钱转到银行里，这就是他们的洗钱方式。虚假账户的支付额、使用频率及存储信息都有一个共同点。一定数量的账户之间有一种系统的关联性，但是这些账户看上去与正常的eBay用户和网站商家的买卖模式不一样。用马克斯·列夫琴告诉《华尔街日报》的话来说：“诈骗者的模式（跟合法的用户）不一样。”[5]

掌握了第一手资料之后，马克斯·列夫琴用那位俄罗斯对手的名字“伊戈尔”创建了一个程序，扫描交易活动以防诈骗。“伊戈尔”可以冻结有可疑活动的账户，并把这些账户标记出来由运营部门的审查人员调查。审查人员检查账户的交易记录并且尝试与账户持有者联系，之后审查人员决定是解除对这些账户的冻结，让资金可以自由使用，还是关闭账户并提出适当的警告。

“伊戈尔”、“高斯贝克–列夫琴测试”及其他各种反诈骗措施产生了巨大效果。2000年第三季度我们的诈骗损失率达到高峰，是交易额的1.21%，第四季度就迅速下降到0.61%，2001年第一季度为0.48%，而整个互联网的诈骗损失率据估计为2.64%，我们远低于这一数字。[6]虽然我们取得了惊人的进步，但是马克斯·列夫琴从没有奢望要完全避免诈骗损失，他只是想把这种损失控制在一定的范围内，或者，像《连线》杂志的记者说的那样：“马克斯·列夫琴知道注册过程变得复杂可以阻止网上的骗子们，但是他也意识到复杂的注册过程会流失潜在的客户……PayPal开始把诈骗损失视为如同研发经费一样的开支。”[7]

随着我们追踪网上骗子能力的提高，联邦调查局还请我们出席相关的媒体发布会[8]，PayPal赢得了全美国的关注。另外我们还赢得了一些法律诉讼。2000年12月，我们的调查员与当局一起对加利福尼亚州的Gametek公司提起诉讼。在全美掀起抢购PlayStation 2视频游戏机的假日热潮中，Gametek公司从客户那里收了120万美元，但是却未按承诺发货。[9]之前做过军事情报人员、体型高大魁梧的PayPal首席诈骗审查员约翰·科塔内克（John Kothanek）标记出了两个虚假账户，然后跟这两个账户持有人说可为其提供一家科技公司的网络安全防卫工作，将二人引诱到了美国，2001年5月这两名俄罗斯公民被联邦调查局逮捕了。[10]在PayPal的帮助下，联邦机构打击了芝加哥、休斯敦以及来自尼日利亚的有组织犯罪团伙。[11]

遗憾的是，我们虽然获得了这些成就，却也付出了代价。PayPal在反诈骗方面取得了成功，但因为系统会误报，给诚实的用户也带去了麻烦。例如，蒂姆·克拉默（Tim Kramer）是西雅图的一名管道用品零售商，在eBay上销售商品。他跟媒体说2001年1月我们无缘无故地冻结了他的账户，没有给出任何解释。他没办法联系公司代表，也无法使用账户里的500美元余额，直到一周之后我们才恢复他的账户特权，而且也没有任何解释。[12]对于蒂姆·克拉默的抱怨我无法做出准确的回复，但是跟他有同样遭遇的用户不在少数。那篇文章不仅反映了蒂姆·克拉默的不满，还提到越来越多的用户向商业改进局（Better Business Bureau）等监督机构提出申诉。社区的留言板上也出现了类似的抱怨声，所以戴蒙·比利安和反诈骗团队在调查这些公开投诉上花的时间越来越多。

虽然无辜的用户因为误报而有了不愉快的经历，公司的形象也可能受损，但这样做还是利大于弊。急剧上升的诈骗损失使得我们的很多对

手也无法继续运营，像eMoneyMail、PayMe和PayPlace等都不堪其扰，PayPal只能两害相权取其轻。[13]如果PayPal没有找到控制诈骗的方法，那么诈骗早就把公司毁了。而且，我们可以追踪像Gametek这样的诈骗犯，许多诚实的用户就不会上当受骗。如果我们没有检测出诈骗，那么所有合法的用户和我们的支付网络就会有危险。虽然我们出现了几个误报，但是我们可以积极地对抗那些从公司和用户那里骗钱的诈骗犯，再说公司客服和反诈骗团队也立即更正了误报。

马克斯·列夫琴这一开创性的成就不仅把罪犯送进了监狱，而且在未来一年他名声大振。麻省理工学院的《科技评论》（*Technology Review*）特别强调了马克斯·列夫琴的“伊戈尔”成就，并将“年度创新奖”授予给他。

并且，马克斯·列夫琴、约翰·科塔内克及反诈骗团队的其他成员与犯罪团伙之间的较量很快在网上流传开来。彼得·蒂尔在2月接受美国公共电视网（PBS）《晚间商业报道》的采访中，强烈抨击了诈骗犯的罪行，同时向其他有诈骗倾向的人发出警告。

> 记者：你在安全方面遇到过问题吗？
>
> 彼得·蒂尔：（我们）一开始就十分重视安全问题，因为（这）十分重要。由于我们的交易额为数亿美元，所以俄罗斯、尼日利亚和印度尼西亚的黑帮都把我们当成目标，而我们基本上把他们都击退了。
>
> 记者：黑帮攻击过你们吗？
>
> 彼得·蒂尔：攻击过，但是我们把他们击退了，我想这才是最重要的。他们其中很多人就快进监狱了。[14]

有组织的不法之徒或是其他骗子在PayPal遇到对手了，但是与圣何塞将发生的事情相比，击退黑帮不过是小菜一碟。

eBay商店来袭

2001年第二季度中期，eBay刚刚战胜了其主要对手雅虎，有迹象表

明它也准备对PayPal采取同样的措施。梅格·惠特曼在接受美联社的采访时虚张声势地透露了这一点。eBay的首席执行官跟美联社说她认为亚马逊和雅虎都不再是主要竞争对手，这使得整个硅谷一片哗然。她又说eBay采取了很多反诈骗措施，包括审查团队和客户支持，这样eBay就不易招来商业诈骗："我认为我们成功地向整个网络社区传达了这样一个信息：如果你想在eBay上诈骗的话，那么你就有苦头吃了。所以，我想我们实际上把诈骗犯们赶到了雅虎那里。"[15]

虽然eBay的高管们都从未用过"垄断者"一词来形容eBay在网上P2P（个人对个人的电子商务）市场中的龙头地位，但是梅格·惠特曼对美联社这么坦率的言论几乎就是承认了这一点。eBay营销的共同主题就是，在跟网络社区对话时不能给人吹嘘的感觉，所以梅格·惠特曼这样轻易地鄙视竞争对手并且说把诈骗转嫁给另一家公司让人听起来很不合eBay的风格，拍卖用户们也注意到了这一点。第二天，热门新闻网站Auction Bytes戏谑性地报道称"eBay首席执行官对雅虎嗤之以鼻！"[16]

梅格·惠特曼公开承认eBay的主导地位（它也确实是业界老大），表明eBay公司内部对于其市场主导地位越来越满意。eBay最初几年一直疑神疑鬼，认为自己在拍卖市场的地位并不稳定。实际上，eBay斥巨资与美国在线合作主要是想把美国在线驱逐出拍卖业。[17]一家年轻的公司要想存活下去，适当的妄想是正常的，甚至是必需的（PayPal也是这样），但是eBay在雅虎崩溃之后显然是过分妄想了。eBay的劲敌已除，它还收购了Half.com，而皮埃尔·奥米迪亚原本完美的业务模式也只是因为运行"一口价"而出现了几个小小的纰漏而已，eBay这么趾高气扬也是有理由的。[18]

梅格·惠特曼向媒体的评论透露出eBay内部的高度自信，eBay随后的公开之举进一步展示了这种自信。6月，eBay宣布对"eBay商店"项目进行Beta测试，参与这个项目的卖家有一个托管在eBay上的店面，店里是他们想以固定价格销售的商品。这一商店有定制化特色，卖家可以自己添加业务标识和描述。这样一来，eBay商店的购物体验就比eBay网站的拍卖业务更有吸引力。

eBay商店本来应该成为PayPal的理想平台，买家输入eBay密码并且同意购买固定价格的产品后，我们的"立即支付"智能标识可以使买家更方便地付款。但是eBay另有打算，eBay商店虽没有公开禁止使用PayPal，但它宣布卖家要么申请信用卡商家账户要么在eBay商店里使用

Billpoint。eBay是这么辩解的：卖家需要立即收到货款，以确认买家的积极购物体验——价格固定的商品跟拍卖品不一样，没有时间延迟，需要立即付款。

但eBay并没有解释为什么PayPal不能满足立即支付的要求而Billpoint就可以，其中的原因不言而喻。eBay上只有小部分卖家的销售额够高，可以申请信用卡商家账户。PayPal能成功的主要原因是因为我们还可以服务那些小型业务的卖家并且满足他们eBay未满足的需要。卖家要参与“eBay商店”的话，就必须有商家账户或是Billpoint账户——另一位互联网浏览器市场的垄断者（微软）也使用过类似的捆绑式战略，以打破网景的领军地位。

这种局面让PayPal卷入了一个大旋涡里。其实，“大旋涡”还不足以形容我们的惊慌。之前我说过，任何一家成功的创业公司都必须有妄想精神，而这一次，我们的担忧有足够的依据。得知eBay的这一举措后，大家都很恐慌，邮件满天飞，戴维·萨克斯、彼得·蒂尔和里德·霍夫曼就这一问题开了好几次会。我们能做的产品和营销方面的回应很少，公司别无选择，只能通过公开的法律途径反击。

于是，我们向eBay发出了警告信息。我们这么做要么大获全胜，要么一无所得。在过去的一年半里，里德·霍夫曼和罗布·切斯纳特的非正式沟道产生的结果喜忧参半：有时是eBay让步，有时是我们妥协。但是现在，双方没有太大的让步空间。如果“eBay商店”在eBay网站上大受欢迎，那么Billpoint的使用量会激增。Billpoint现在得到了许多优待，它的标识出现在拍卖结束发出的通知邮件、搜索栏及eBay网站的其他地方。Billpoint的无处不在会给PayPal带来灾难性的打击，所以我们需要eBay改变这一措施，并且将eBay与Billpoint的服务区分开。如果eBay不同意的话，我们就像网景那样通过法律途径改变我们的命运。那样的话，一旦失败我们会来不及采取任何补救措施来拯救PayPal。

与微软不同的是，eBay动摇了——算是动摇了吧。eBay同意“澄清”使用规则，这样用户使用PayPal就跟使用信用卡交易一样也可以加入“eBay商店”。但是eBay在商店注册的规定中并没有把这点说明白，普通卖家仍然以为PayPal满足不了“eBay商店”的要求，只有Billpoint满足条件。为了解决这一问题，我让营销团队在PayPal自己的网站上放置屏幕截图和详细的步骤说明，甚至还向卖家建议在PayPal商店的网站上建立他们的eBay商店。

公司上下都松了一口气。那时我们感觉应对了一个重大危机，并且迫使对手在一个重大的威胁上做出了让步。但我们的欣慰只维持了一个星期。

eBay引火烧身

“埃里克，你来一下好吗？”乔安妮·罗克奥厄说。6月天散发出一种温暖和慵懒，预示着夏日的来临，但我从她的语气中听出她很焦急。

“怎么了？”我从办公桌后站起来。乔安妮·罗克奥厄在保罗·马丁的拍卖产品功能团队工作，她坐在那里盯着电脑屏幕上打开的Excel表。

“你看一下这个！”她说，“这是每日拍卖报告，可是不对劲啊。”

公司的拍卖团队每天都扫描数据，以监测PayPal和Billpoint的使用率，这是我们拍卖情报的基石。我们既有人工方法也开发了自动取样设备，以计算我们的陈列份额及在几个拍卖网站上总的陈列份额。但是年初雅虎崩溃之后，我们的精力主要放在追踪eBay和Billpoint上。乔安妮·罗克奥厄管理人工报告，而我和工程师们负责自动生成的报告，然后我们将两份报告进行对比，以确保两者吻合。

我悠然地走到她的工位，把一只胳膊撑在墙壁上。可是看到她的电脑屏幕后，我马上紧张起来。我眨了眨眼，再一次盯着那个Excel表，Billpoint的陈列份额突飞猛进。一夜之间，我们的竞争对手在eBay上的陈列份额已经从不到25%增加到30%。

Billpoint一夜之间增加了500个基点，超过了过去6个月的增幅。2000年末在免费Visa促销期间，Billpoint曾经历了短暂的增长，但是在2001年上半年增幅平稳，而PayPal的陈列份额持续增加，从55%增长至65%。一夜之间，Billpoint的收获竟然比之前一年半的成就还要大。

这一发现迫切需要查明原因，我快速查阅了一下自动生成的报告，证实了乔安妮·罗克奥厄的发现。我立即把产品和工程团队的专家叫到一起，以帮助我确定这一突然变化的原因，然后再跟戴维·萨克斯报告。大家都百思不解，然后我在用自己的eBay账户发布测试拍卖时偶然发现，当我打开SYI表格填写拍卖基本信息时，表格上自动勾选了“Billpoint支

付”。以前每次eBay网站上有新增的拍卖时，这张表格就将用户的支付方式等常用信息保存下来，这样经常销售商品的卖家就不用每次都输入同样的信息，如购物规定和保险费用等，从而省去了不少麻烦。

现在，SYI表格没有保存我选择的支付方式，而是默认使用Billpoint。如果我急着要在eBay上发布拍卖品，那么Billpoint就会成为我的支付选择，这样Billpoint就有了卖点，还会鼓励我的中标人使用Billpoint付款。令人难以置信的是，eBay悄悄改变了拥有Billpoint账户的卖家SYI表格设置。

意识到这一点后，我得出了结论：eBay肯定使每一位有Billpoint账户的卖家都默认使用Billpoint支付，所以我猜大部分卖家仍然被蒙在鼓里。许多大卖家每天都使用自动工具发布几十个甚至几百个拍卖品，也就是说他们从没好好看看SYI表格，更别说他们的拍卖陈列了。这就是说，成千上万名用户对于支付方式的改变毫不知情，也不知道随后Billpoint会出现在他们的拍卖支付方式中。既然这个系统默认的改变是刚刚才发生的，所以毫无戒备的买家们还没有使用Billpoint为这些新陈列的拍卖付款。

找到答案后，我去找戴维·萨克斯，而且我想出了对策。为了推销Billpoint，eBay操纵用户的喜好，这无异于玩火，而现在就是eBay引火烧身的时候了。

策动用户反击eBay

我们做出的紧急对策毫不留情。我认为我们迫切需要中止Billpoint的增长并且在这一过程中引发公众对eBay这一战术的批评，所以我起草了一份郑重警告，向卖家大致说明了潜在的问题，并且谴责eBay更改了客户的喜好。电子邮件这样告诫卖家：“默认选择的Billpoint标识可能会让糊涂的买家使用Billpoint向你付款，这会伤害到你的底线。”并提醒他们Billpoint的费用更高而且没有拒付退款保护，“今后，为了防止被动使用Billpoint，唯一的方法就是关闭Billpoint账户。”

这一号召说起来容易做起来就难了，因为Billpoint跟PayPal不一样，用户不能在网上关闭账户，必须联系Billpoint公司才可以取消。[19]

但是eBay不提供电话客服服务，所以用户必须通过eBay网站的帮助表格提交申请。这种客户体验很糟，不过我提出了一个新的解决方案。我从企业通讯录上找到了eBay的主线号码，然后我根据自动语音提示找到了几个主要的客服人员的分机号。如果eBay在卖家不知情的情况下更改他们的喜好，那么我想，让我们共同的客户知道eBay的秘密免费电话号码也是应当的。

戴维·萨克斯和里德·霍夫曼最初提出了一些顾虑，后来都支持了我的这一反抗对策。除了帮助卖家关闭Billpoint账户之外，我想，客户打爆eBay的总机也会让这个拍卖巨头的员工明白客户的不满。

除了电子邮件之外，戴维·萨克斯和我在阿普丽尔·凯利（April Kelly）的帮助下管理一个电话呼出项目，该项目主要是打给高交易额的卖家们。阿普丽尔·凯利是奥马哈办公室的创业型管理者，她监管电话营销活动，以支持年初我们推出的借记卡项目。PayPal没有正式的电话呼出团队，并且我们仍然没有足够的客服人员来应付高峰时的大量客户来电，但是在阿普丽尔·凯利的倡议下公司找到了一个办法，帮助客户了解我们的新功能，从而带来利润。她的首支电话呼出团队使公司的借记卡激活率大大提升，所以在彼得·蒂尔的支持下，戴维·萨克斯给她批了必需的资源，让她参与这一重要的项目。

我们的电子邮件和电话活动让eBay措手不及，媒体嗅到一场大战即将打响，于是蜂拥而至。刚开始eBay否认了对于卖家喜好的改变，说这是重新发布没有卖出去的商品时出现的一个小错误而已。[20]Billpoint的营销总监安·拉克斯图尔（Ann Ruckstuhl）称我的电子邮件极具“煽动性”，并且说PayPal“确实产生了误解”。[21]

虽然我们感觉eBay应该受到严厉指责，但是那些对PayPal不友好的媒体并没有痛斥eBay，一位头发浓密的评论员在杂志首页上写了一篇题为“PayPal陷入水深火热之中”的文章（还进行了突出设计）。不过，我们要传达的信息得到了用户的支持，这才是最重要的。《拍卖协会》的知名编辑罗莎琳达·鲍德温在她的通讯中批评eBay，说eBay并没有采取措施让Billpoint变得更好，而是采用了卑鄙的手段。[22]阿普丽尔·凯利的电话呼出团队报告称，大部分卖家都感激我们提醒他们这一问题，还询问我们怎么才能注销他们的Billpoint账户。知情人士告诉我，eBay的总机已经崩溃，愤怒的用户把eBay的电话打爆了。

面对即将爆发的用户暴动，eBay的公关团队改变了说法。eBay的发言人凯文·珀斯格洛夫否认eBay更改了用户的喜好，并且仍然指责PayPal“误导”了用户，但是他承认eBay确实将卖家SYI表格上的默认设置改成了Billpoint账户。不过，他又无辜地说：“我们想当然地以为你注册Billpoint，就是想使用Billpoint。”[23]

事实是我们反击之后，Billpoint的陈列份额一落千丈。我们将Billpoint的陈列份额从最高时的33%左右降到增长之前的25%，这对PayPal来说是一个巨大的胜利。eBay自己虚拟社区的反应也值得注意，在升级活动中批评我们的那些用户现在因为eBay的咄咄逼人而倒向了我们这一边。虽然用户们还没有完全忘记我们之前的成长困境及我们不讨喜的决策，但是他们会与我们并肩，一起维护自己的权利，要按照自己认为合适的方式运营他们的拍卖业务。

eBay社区之前也反抗过eBay，但通常是为了抗议eBay因日趋强盛的社团主义而引发的一些决定或产品的改变。但是我意识到，这一次eBay社区第一次为了另一家公司团结起来，在这一过程中PayPal和用户之间的关系大大增强。我们向用户表明我们的公司并不仅仅是一群快速行动的创新者，我们还比eBay更加了解他们的需求。

戴蒙·比利安密切关注着留言板上的动向，他亲眼看到用户转为支持PayPal，这标志着一种新趋势的开始。后来在接受《商业2.0》采访时，他将这一趋势描述为客户开始维护并理解我们的服务。[24]他做出这一评论是有事实根据的。PayPal在eBay社区的地位开始上升，皮肤黝黑、帅气俊朗的“PayPal戴蒙”发现自己几乎要成为超级明星了。客户在留言板上吵着要戴蒙·比利安上传照片，有人来信向他求婚，甚至以死相逼。

我们与用户之间的关系大大改善，这标志着就算那些目光短浅的媒体不给予我们应有的支持与鼓励，用户也愿意与我们一道在eBay存在的市场中为公平的竞争环境作战。毕竟，我们有了战斗的机会。

拉斯韦加斯战略

尽管我们在抵御eBay最近的进攻活动中取得了重大胜利，但是彼得·蒂尔认为我们需要将PayPal的业务扩大，不能仅限于拍卖。现在eBay的

管理层似乎是铁了心要发展Billpoint，所以我们的危机管理无论多么有效，都无法驱除这一基本的危险。彼得·蒂尔开始有这样的想法：在维持当前拍卖业支付主导地位的同时，PayPal必须找到另一个盈利渠道，这样PayPal就不会在eBay每次发射炮弹时都有灭顶之灾。

只要看一下公司的运营就会明白彼得·蒂尔的担忧不无道理。在2001年第一、第二季度中，与拍卖相关的支付额占PayPal总交易额的70%，这也没什么好大惊小怪的——上半年为了稳固在eBay的地位，我们一直在开发产品和发起活动。现在，彼得·蒂尔认为PayPal是时候转换方向并且扩大新的业务了，他把这一点明确地跟全公司说了。他甚至告诉《连线》杂志，他五天中有四天是在扩展PayPal在拍卖之外的业务。[25]

要扩大支付总额的一个很明显的途径就是鼓励现有用户将他们的支付多样化。既然再也没有能与eBay竞争的在线个人拍卖网站，我们的网站支付产品，包括单个商品购买按钮和网站购物车，就可以支持卖家在自己的在线商店中使用PayPal。在彼得·蒂尔的指示下，我的营销团队开始以这些特色为卖点，向卖家推销PayPal。我们经常跟卖家说如果eBay拍卖关闭的话，这些功能有利于促使买家购买更多商品。如果卖家开设网站，那么我们的PayPal商家指南还能免费为其增加访问量，这样一来，买家便拥有更多动力去开通接受PayPal的网站。Billpoint的产品难以应对这些“灰色市场”交易（用户在eBay网站之外进行的交易被eBay称为“灰色市场”交易），也就是说我们的竞争对手在这一领域无法与我们竞争。

我的三人营销小组并不是唯一专注于在eBay之外发展PayPal业务的团队，戴维·萨克斯也让产品团队改变侧重点，拓展新领域。他将几名生产者调到新的商家服务团队中，以提高我们的产品服务，这样就能将我们网站的支付领域扩展到小型的eBay卖家之外。这一刚刚成立的团队发展很快，占据了大部分的工程师资源，甚至比保罗·马丁的拍卖团队还多。

但管理层设想的多元化战略并不仅限于网站支付。今年早些时候公司与信用卡发卡行普罗威登（Providian）签署了合同，我们向用户发行带有PayPal标识的普罗威登信用卡，每推荐一个使用者我们就会获得一笔奖金。我们还推出了免费的BillPay（账单支付）服务，用户可以使用PayPal存款支付每月的账单。虽然这与X.com的金融超市设想相差甚远，但是我们希望BillPay能成为我们进一步将客户的账户货币化的敲门

砖。

这时董事会开始讨论进军另外两个日益发展的在线行业的前景，这两个行业是博彩业和色情业。这一战略名为“拉斯韦加斯战略”，董事会认为PayPal是为这两个行业提供服务的不二人选。我们在反诈骗方面的专业能力与日俱增，这样我们就在博彩业和色情业这两个最容易出现退款的领域有了竞争优势。此外，经济低迷抑制了危险性账户，许多银行和信用卡公司都开始退出高风险的行业，尤其是博彩业。[26]在这两个名声不好的领域中，如果PayPal能将自己打造成客户和商家之间的中间人，那么PayPal就会大大盈利。

20世纪90年代末期随着互联网的使用量突飞猛进，在线博彩业开始蓬勃发展。1961年的《联邦电信法》是为了应对电话赌博而制定的，同时该法案禁止在美国境内开设销售这些赌博设备的商店。但是，联邦法律并没有禁止个人使用在线博彩网站。针对法律上的这种不一致，爱荷华州议员吉姆·利奇（Jim Leach）提出了议案，但是该议案多次未能得到众议院的通过。由于这种州际商业模式在很大程度上法律尚不健全，促使博彩业不得不到安提瓜岛和巴哈马群岛等海外天堂立足，但服务对象仍是美国人，这一战略令博彩公司赚得盆满钵满。据估计，在2001年和2002年，博彩公司在这些位于海外的1 800个网站的年收入达35亿至41亿美元，[27]而这些资金中有大约60%来自美国彩民。[28]

随着客户对在线博彩的兴趣越来越大，支付问题已经成为博彩业的心头大病。输了一大笔钱之后，客户会申请退款，这让信用卡发行商们不胜其烦，为了规避风险，他们开始冻结与彩民的交易，而且监管环境也使得发行商不愿意向彩民提供这些交易服务。据称纽约州检察长艾略特·斯皮策（Eliot Spitzer），对公开阻止银行涉足博彩业支付而自鸣得意。在谈到与花旗银行的对话时，艾略特·斯皮策详细描述了他当时的话：“伙计们，我将给你们颁布一项禁令。你们真的还想参与这一行业吗？”[29]这一离岸行业按联邦法律规定是合法的娱乐，但是如果其资金来源枯竭的话它就会衰退。

这就是PayPal登场的时候了。彩民可以使用我们基于账户的服务为自己选择的博彩服务提前付款，他们可以使用ACH从银行账户转账，所以信用卡发行商就无须再参与了。如果我们进入这一市场的话，我们也会面临信用卡发行商面临的风险，但是我们的法律团队认为现在没有明文规定禁止我们成为彩民和博彩网站之间的中间人并提供支付服务。

对于我们这样一家每天都要进行危机处理的新创公司来说，几十亿美元的博彩支付是我们无法阻挡的诱惑。我们坚信，只要吉姆·利奇的提案不会在国会通过，那么我们就有充分的法律依据。公司高管认为这一分散却快速增长的行业正是PayPal需要的——我们可以借机增加支付额又不必受制于任何大的企业。

彼得·蒂尔意识到，进入博彩市场需要采用与支付推荐奖金和设置拍卖标识不一样的方式，在eBay上行得通的做法不适用于博彩业。我们需要销售人员接触知名的虚拟赌场并教它们如何将PayPal添加到支付方式选项中，但是打促销电话并不是PayPal的长项。除了奥马哈的临时电话外呼团队外，我们甚至没有销售团队。公司的业务开发团队一直都将重点放在拉客户以及向其他公司推荐PayPal成为合作伙伴上，而不是服务提供商。

不过，彼得·蒂尔在公司内几乎没透露过，他重组了一个业务开发团队，专门负责博彩方面的业务。该团队搬到保罗·马丁和我所在的产品团队附近的一些小隔间里。他们经常跟开曼群岛的博彩业公司打电话，所以我很快就学会了他们的销售员腔调：“PayPal不仅仅是从客户那里接收付款的有效途径，而且还是便捷的支付方式！”

公司刚刚成立的销售团队开始进军博彩市场，高管团队认为收购一家已经涉足博彩业的支付公司可以使公司加速增长。在董事办公室里，PayPal与一家上市的北美公司进行了一轮相当紧张的会议。我想，一家上市公司竟然对被一家互联网公司收购感兴趣，这真是值得玩味。但是那家公司开着法拉利的高管们满嘴虚言，而且他们的财务记录很可疑，所以彼得·蒂尔并不满意。当我们自己的投资银行家也都不支持这一提议时，彼得·蒂尔决定要避开博彩业中已有的支付商开始建立自己的用户群。

虽然PayPal偶尔与名声不好的公司交易，但是PayPal涉足博彩市场并没有引发公司激烈的内部讨论，只有少数员工持有异议。大部分保守的员工不乐意支持一个特殊的行业，他们认为就算博彩并不总是一项有害的娱乐，但它足以摧毁个人的企业。不过，对于大部分彩民来说，博彩不过是个消遣，所以我们没必要去反对博彩，更何况当前我们迫切需要实现PayPal业务的多元化。我们认为，在线博彩是一个我们可以接受的特殊行业。

但是色情市场就不一样了，为色情业服务的设想一经提出就引发了公司内部激烈的讨论。成人网站号称是最盈利的网站，2002年年收入达10亿美元，[30]所以这一行业对于PayPal的吸引力就更大了。但是这一行业名声不好，很多人认为这是迫害年轻女子并且会对社会产生毒害，所以PayPal的许多员工都接受不了。

对于大部分社会问题，彼得·蒂尔都倾向于持自由意志论，当然，他不可能每件事都征询民意。但是他很重视员工们的担忧，他感到与员工们就他们认为重要的事情进行讨论是很重要的，员工有权表达自己的意见，而倾听也是非常重要的。

在这一敏感话题上，他要听的可太多了。一天下午，他带着包括我在内的十几个员工到附近一家中餐馆吃午饭。他让在座的员工一个一个地发表意见，这十几个人大部分都因为这样或那样的原因反对，所以一桌子人很快就给出了一堆反对参与成人网站市场的原因。

“支持这么一个不道德的行业是错误的，”一位同事断言，“而这就是我们正在做的——帮色情商赚钱。如果我们那样做的话，我们往后就不能无辜地说我们‘只是支付供应商’。”

“我真的很喜欢在PayPal工作——PayPal是一个很棒的地方。”另一位员工说道，“但是我知道公司有些人正在计划涉足色情业，所以我觉得公司不那么让人舒服了。”

我个人同意这一文化上的批评，而且我也担心进入色情业传达出的企业含义。“我们不能忽视这样做会对品牌造成的损害。”我大胆说道，“如果PayPal成为成人网站的主要支付商，那么网站上的小商家，甚至eBay上的商家对PayPal的使用率都会降低。”

在我们发表完意见之后，彼得·蒂尔说：“感谢大家说出自己的看法，我一定会好好考虑今天大家说的一切。PayPal最重要的资产就是员工，因为PayPal必须提供一个伟大且舒适的工作环境。但是我也希望大家理解，我必须从两个方面考虑这个问题。如果我们不涉足这一市场的话，员工们的工作可能就保不住了，在考虑道德因素的同时，我也必须考虑这一点。”

大约一个星期之后，彼得·蒂尔做出了妥协：PayPal不会实施不受控制的拉斯韦加斯战略。我们会向那些找上门的成人网站提供服务，并允

许其在我们的网站上创建账户，但是我们不会主动开发这一行业的商家。也就是说，公司不会兴师动众地去开发这一类客户，PayPal用户可以在这一自由的市场中交易，但我们不会向这些客户强制推销。

公司面临财务危机，而且董事会还施加了压力，所以彼得·蒂尔这么做是一个大胆的举动。如果之前尚不明确的话，那么现在，我们明显看出了他是真的关心员工。他的经营理念很灵活，可以容纳下不同看法。在制定针对这一敏感问题的政策时，他考虑了不同的意见。

慈善募捐项目

硅谷开始进入盛夏，天气酷热，人们的工作效率也变慢了。就连狂热的PayPal也放缓了脚步，因为员工们在享受迟来的长假期，并且午餐时间也延长了，大家常去街对面的高尔夫球场玩。

在那个闷热的夏季，公司与eBay的战事放缓，而且第二季度我们的财务状况很好。与前期相比，支付额增加了16%，达到每天820万美元。总账户数量达到880万，支付额的毛利润继续增加，达到0.79%。支付额的利润突飞猛进，支付额也平稳增长，所以到第三季度时我们的运营成本下降，降至830万美元。公司手头上有1.24亿美元，所以这830万美元只是九牛一毛。

8月份对我个人来讲也是意义重大。在朋友、家人和一部分PayPal同事的见证下，比阿特丽斯和我在南加州的海滩上举行了婚礼。婚礼的具体细节与本书的故事没有太大关系，所以，我就跟大家透露一点：在婚礼仪式上，我母亲成功地说动了彼得·蒂尔，让他到舞池中一秀舞技。

婚礼之后，我享受了前所未有的三周长假。比阿特丽斯和我飞到意大利，那是比阿特丽斯的故乡，我们在那里又举办了另一场婚宴并度了蜜月。9月初回到PayPal后，我用了几天时间把落下的工作解决了，然后陪着比阿特丽斯到芝加哥出差。2001年9月10日深夜，我们的飞机降落在奥黑尔国际机场。我们享受了好几个月无忧无虑的日子，而那一天就是最后的好时光。

我在西海岸的同事们还在熟睡，而我却看着魔鬼们驾着第二架飞机冲向世贸中心。那时我已经把比阿特丽斯送去开会，回到酒店后我在等

着电脑启动，然后偶然看到了这一新闻。世贸中心一塔已经一片火海，10秒钟后，二塔也被大火吞噬。那天上午媒体报道了“9·11”事件，我极其痛苦地看着电视上几千个生命葬身火海。比阿特丽斯匆忙取消了会议，就在第二幢大楼倒塌的那一刻她回来了。我抱住她，不让她看电视上那触目惊心的画面，只是在她耳边轻轻说我在电视上看到的惨剧。

我在想，面对这样一场灾难，PayPal是否可以做些什么，看起来我们必须做些什么。纽约和华盛顿有大量的家庭都需要金钱上的帮助，他们刚刚经历了灾难，美国人民将会团结起来帮助受害者。我们有900万名客户并且有专门转移货币的系统，所以我想我们真正可以做到让人们向遇害者提供帮助。

我打电话给保罗·马丁，建议使用PayPal为遇害者募捐。他担心我们筹集捐款会被视为投机，但是他说他会考虑一下然后再打给我。我正在想着要不要直接打给戴维·萨克斯，然后我收到了文斯·索利托的邮件，他也建议这么做。他和戴维·萨克斯见过面，决定启动这一慈善项目。美国红十字会在帕洛阿尔托分部的“慈善机器人”朋友，以及全美红十字会的主席都准许文斯·索利托为他们募捐。我们迅速行动，第二天，PayPal网站上多了一个红十字会灾难援助的捐款按钮。我们向用户发了一封邮件，告诉他们可以通过PayPal进行捐款。

PayPal用户的反应让我们大吃一惊，他们立即捐助了大批善款。PayPal从6万多名用户那里收到了240万美元的捐款，[31]虽然与雅虎和亚马逊相比，我们收到的捐款要少，但是媒体在报道互联网应对这一悲剧时多次提到了我们用户的慷慨解囊。

但是eBay就另当别论了，“9·11”事件过后，它很快登上媒体头条：eBay发起了AFA（Auction for America，为美国拍卖）活动，用户为了慈善而拍卖，所得收益捐献给多个救助基金。eBay声称这一举动是应纽约州州长乔治·保陶基和纽约市市长鲁迪·朱利亚尼之请，而且承诺在100天之内，eBay的AFA项目会筹集1亿美元。[32]

虽然这么做听上去很高尚，但是eBay一披露该项目的细节，就引发了大量抨击。慈善拍卖指定在eBay网站上进行，卖家抱怨慈善拍卖与他们日常的拍卖相竞争，从而危害了他们的业务。此外，AFA项目需要卖家付运费，但是之前一直都是买家承担运费。卖家们问eBay为什么不让人们直接捐钱，而是让拍卖市场上充斥着大量的商品。

令用户更加恼火的是AFA项目的支付规定，这些慈善拍卖并不接受PayPal支付方式，而是必须使用Billpoint。对于这一规定eBay的辩解是只有使用Billpoint，eBay才能确保捐款被筹集起来并且真正地捐给慈善组织。与之前eBay擅自更改用户SYI表格上的喜好一样，卖家们再一次因为eBay对于Billpoint的偏爱而反抗。“他们这样做就是想让大家注册使用Billpoint，”eBay的卖家桑迪·萨默斯对CNET说，“PayPal也有同样的功能，为什么我们不能使用PayPal呢？”[33]

上一次针对SYI事件我们进行了反抗，但这一次我们决定低调行事。我驱车2 000英里从芝加哥回到旧金山湾区，与戴维·萨克斯和文斯·索利托讨论针对AFA项目我们应该采取什么战略。如果我们公开谴责eBay的慈善项目把PayPal排除在外的话可能会有风险——我们不想被外界认为在这一敏感问题上掘金。此外，我们没有鼓动用户，但是他们已经做出了自己的判断。我建议我们制作红十字会的捐款标识，让卖家们放到自己的常规拍卖页面中。这样，除了只接受Billpoint的AFA项目之外，有公德心的用户还可以使用其他途径捐款，这样我们就不必针对eBay的慈善之举做出评论了。

最终，AFA项目并没有实现1亿美元的目标。在塔可钟（Taco Bell）和富国银行的共同赞助下，AFA项目只筹集到了1 000万美元，而且eBay还自掏了100万美元。

eBay的AFA项目使自己陷入了一个艰难的处境，当时我们担心AFA项目是eBay推出的又一个处心积虑的项目，旨在推销Billpoint。但是现在想想，似乎eBay对于AFA项目的意图是好的。考虑到eBay推出重头产品要花很长的时间（eBay之所以收购Half.com就是因为eBay团队要花9个月时间才能复制同样的固定价格功能），短期内要使AFA项目启动，eBay只能使用Billpoint。无论eBay对PayPal的攻击多么不公正、多么不留情，我都不认为eBay会从这么一个公开的捐助项目中敛财。从商业角度来讲，作为eBay品牌的捍卫者，梅格·惠特曼很精明，她不会允许手底下的高管们尝试任何冲动的做法。[34]

但客户普遍怀疑eBay设计了AFA项目来给Billpoint当托儿，几个月之前，我们对于eBay改变SYI表格选项一事的激烈回应可能让用户产生了偏见，让他们得出了这一结论。无论原因是什么，在网络空间发生的这场争夺用户之战中，PayPal和eBay共同的用户开始选择阵营，而他们选择了我们这一边。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第九章

上市：从地球到帕洛阿尔托

2001 年 9 月~2002 年 2 月

准备上市

纽约市和华盛顿的“9·11”袭击事件发生第17天之后，PayPal宣布了震惊华尔街和硅谷的决定。2001年9月28日，公司向美国证券交易委员会提交了首次公开募股的注册请求。

这并不是一时的冲动之举，几个月之前，在停车场的会议上彼得·蒂尔接受了员工提出的把头发染成蓝色的挑战，他的目的是激励员工们再接再厉将公司的业绩提上去。在股市泡沫破灭之后，公司想上市的话必然要提高业绩。8月底，公司的财务状况继续好转，董事会总结在前6个季度公司的亏损达到1.37亿美元之后，现在是开始申请上市的最后时刻。一个季度之前，我们的净利润才开始上升，潜在盈利能力也在提高，上市能让PayPal有机会回报耐心的投资者和员工，得到8 000万美元现金的注入，并且在这一过程中提高公司的关注度。

但是恐怖袭击却使股市受到了巨大的震动，以至于2001年9月，没有一家公司发布上市信息，这是26年来绝无仅有的。[1]在这种不确定性面前，彼得·蒂尔和董事会并没有惊慌，而是镇定地坚持上市战略，他们知道股市的动荡终会过去。上市过程要花很长时间，一般来说最少也要三到四个月，足够公司的银行家、律师和会计师了解上市业务，这样他们就可以向其他银行家、律师和会计师描述这些业务。到时股市可能就稳定了，PayPal就有机会浮动股价并进一步加强其市场主导地位。

当然，大部分媒体并不这么看。媒体仍然贬低与互联网相关的所有业务，对我们宣布上市持怀疑态度。媒体对于互联网公司已经词穷，就算是最没有创意的编辑也不能一次又一次地使用“互联网炸弹”或“互联网骗局”做标题，所以，PayPal宣布上市就像是一股新鲜的空气——或者，更确切地说，是一块鲜肉——受到媒体的欢迎。

在一篇题为“PayPal上市面临巨大困境”的文章中，一位CNET的记者援引了几位不知名分析师的话，说我们提出上市申请无非是管理层将PayPal打造成购物街区的方法。这几位分析师说我们的竞争环境及管理层声称的“（没有）预见将来会有任何盈利”，都意味着上市遥遥无期。[2]《商业周刊》称我们7亿美元的估值目标很难实现，[3]《华尔街日报》则

详细论述了我们向美国证券交易委员会提出申请所涉及的不利因素，[4]这些文章还算客气的。

加利福尼亚州的法律报纸《记录者》（*The Recorder*），在专栏里刊登了一篇题为“从地球到帕洛阿尔托”的文章，其观点之犀利，无人能及。该作者为硅谷律师乔治·克劳（George Kraw），他写的每一个字都透着股傲慢，他对PayPal的服务、业务模式及管理团队的信誉大肆批判：

“这家刚刚成立3年的公司，从来没有盈利过，正走在亏损2.5亿美元的道路上。该公司最近向美国证券交易委员会申请上市，而该公司的服务可能用于洗钱及滋生金融腐败。对于这么一家公司，你会怎么做？如果你是帕洛阿尔托PayPal背后的管理者和风险投资家，那么你肯定会让公司上市，他们如何使用注入的8 000万美元就是想试探投资者的容忍度及金融市场有多么好骗。”[5]

这篇文章的作者抨击彼得·蒂尔追求自由意志，而不是与美国士兵一起在阿富汗作战，还说我们最初的掌上电脑软件就是为“毒品交易商和国内恐怖分子”设计的。最后，这位批评者说：“美国还没有足够成熟的监管机制来阻止PayPal于9月28日向美国证券交易委员会提出的上市申请。”

很明显，乔治·克劳及他的大部分媒体同人似乎都不理解PayPal的业务模式，否则他们就会注意到我们日益增加的交易利润意味着我们将很快盈利。不幸的是，大萧条时的联邦法律不支持我们消除这一误解。[6]提出上市申请时我们已经进入上市之前的静默期，也就是说文斯·索利托或高管团队的任何人都不能向记者发表评论，甚至不能澄清这一误解或反驳不公正的指责。这一规定的最初意图是为了防止公司向投资者大肆宣传股票，这个出发点肯定很好，但是互联网上的信息是不受约束的，这意味着每个人都可以谈论PayPal，但是只有我们自己不能谈。媒体添油加醋地说我们这辆凌空而起的麦克拉伦F1已经变成火箭飞船，飞到了平流层，而我们别无选择，只能缄默不言。

“统治世界”的梦想

我们开始为PayPal上市做准备，而地球另一个角落发生的事情进一步提醒我们，PayPal需要尽快实现最初设想的全球货币自由化。当前我们面临的竞争压力越来越大，所以我们不像最初那样经常谈起全球货币自由，但是我们并没有忘记这一使命。我的意义重大的直邮活动可能带来了一些成果，让我们在“统治世界”之路上迈出了第一步。不过，公司所有人都认为我们还可以继续前行，而上市及其带来的好处就是实现“统治世界”征途上的另一个目标。

2001年末，PayPal还不能把货币的控制权从腐败或无能的政府手中夺走，而此时，阿根廷正陷入一场深刻的危机之中。就在几年以前，阿根廷似乎还不可能发生经济危机。1991年，在经历了几十年的经济衰退后，阿根廷将本国货币比索与美元挂钩，这使得阿根廷先前居高不下的通货膨胀率下降，而且还经历了好几年的强健增长。但是到了20世纪末，阿根廷经济开始崩溃。邻国巴西的货币贬值促使区域价格产生下行压力，而阿根廷过多的农业补贴和国家批准的垄断企业，以及保护性贸易政策使得国内物价飞涨，国家陷入衰退之中。公共支出上升及经济疲软使得政府债台高筑，而阿根廷经济部长控制了中央银行并且提出要使比索贬值——这样他们就可以廉价地偿还巨额债务，外国的债权人则越来越紧张。

2001年下半年时，阿根廷国民对此很担心，所以把银行账户中的存款全部取了出来并且将比索兑换成美元。阿根廷政府并没有痛下决心做出艰难的选择来应对潜在的经济问题，而是限制每月的银行取款不得超过1 000比索，于是阿根廷民众涌上街头抗议，这使得包括总统在内的许多官员下台。但是取款限制仍然没有叫停，2002年初政府不再将比索与美元挂钩，但同时出现了债务违约。在接下来的3个月中，比索兑美元的汇率下降了70%，而物价飞涨了20%，被冻结在银行账户中的比索购买力已经大大降低。[7]

阿根廷政府没有削减支出或是放松贸易政策，相反，政府搜刮本国民众的存款来应对债务流动风险，这正是彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴设想的PayPal可以阻止的一幕。如果有一种多语言、多货币的国际服务，那么危机一出现阿根廷人民就可以使用PayPal将存款安全地转走，他们还可以自行选择稳定的币种与其他民众自由进行电子交易。政府知道这一威胁之后就会面临更多压力，从而维护国家利益、扮演好掌舵者角色。否则，人民就会停止使用本国货币，转为使用不受政府控制的外币。

但这只是理论设想，在现实中对于阿根廷的动乱，PayPal爱莫能助。我们一直与Billpoint竞争在eBay上的主导地位，并且迫切需要修补业务模式，导致我们没有更多的精力建立多语言和多货币功能。我们最近的重点是推动在eBay网站之外的交易，意味着这些功能近期内是不可能建立了。话又说回来，PayPal当前在阿根廷互联网渗透率仍然有限，所以PayPal也不可能完全发挥功能进行干预。

南美洲的这一动乱可能超出了我们的能力，我们无法插手，但是这给公司传达了一条清晰的信息。如果我们想实现公司创建人最初的设想，那么我们就要上市，继续扩大业务，并且发展国际业务。那时，我们最大的竞争对手正在准备发起一场战役，一个可能使所有计划都泡汤的攻击，而我们却毫不知情。

eBay的用户暴动

杰夫·乔丹（Jeff Jordan）的谋士们正在准备2001年的最后一击。杰夫·乔丹是eBay美国的负责人，对他来说2001年是喜忧参半的一年。他的团队打败了雅虎拍卖并且成功提高了收费，但是也出现了难以忽视的问题，包括eBay商店、Billpoint默认设置的改变以及AFA项目的惨败。他主导的每一个策略都使eBay美国拍卖网站做出了重大改变——更有利于Billpoint，而每次PayPal要么被迫做出重大让步，要么取得完全胜利。

不过对于杰夫·乔丹来说风险无疑很高。当时硅谷的很多人都猜测，当梅格·惠特曼最终决定退居幕后时，他会成为继任者。虽然eBay的首席技术官梅纳德·韦布（Maynard Webb）修复了eBay饱受诟病的稳定性，取得了重大成就，但是1999年杰夫·乔丹被任命为eBay公司最大市场的负责人，这使得这位Reel.com的前总裁稳坐第二把交椅，成为梅格·惠特曼的确定继任者。

鉴于此，在长达一年令人失望的业绩之后，杰夫·乔丹会想办法补偿他的个人持股就不足为奇了。PayPal准备上市的消息一传来，他可能就预想到Billpoint成为在线支付业领军者的机遇之窗轰然关闭了。为了利用最后的机会，他的工程师团队和产品团队开始全天候工作，他们发布了一个重大的新功能，但是发布的时机很怪，是在业务量繁重的假期之

前。

10月末，Checkout（结账）在eBay的美国网站上首次发布，eBay称这一功能可以最大化地减少拍卖结束后的混乱。eBay在所有已结束的陈列上方插入了一个大大的灰色按钮，并且告诉买家可以点击按钮进行支付。买家点击的话会看到一个表格，在表格里输入地址信息后，表格会转发给卖家让其发货。

乍一看这没什么坏处，但是仔细检查一下就会发现Checkout模仿了之前eBay发布“一口价”功能时用过的方法。获得了买家的地址后，Checkout会呈现推销Billpoint的营销信息，如果买家有Billpoint账户的话，Checkout甚至会抛给买家一份Billpoint支付表。如果卖家没有使用Billpoint的话，就会出现一个网页，鼓励买家与卖家联系，讨论此事，暗示卖家应该注册Billpoint。更糟的是，eBay规定所有美国境内的陈列都必须使用Checkout，还说提供更好的、一致的用户体验比卖家可以控制自己的拍卖更重要。

当我们获悉Checkout发布的具体细节之后，帕洛阿尔托的办公室又陷入恐慌之中。保罗·马丁把最新拍卖过程的打印资料交给戴维·萨克斯，戴维·萨克斯一看，脱口而出“我的上帝啊！我们算是玩完了”，接着瘫坐到椅子中。

我跟我们的产品副总裁一样，也感到恐慌。eBay花了18个月时间来发展Billpoint，这位拍卖巨头已经总结出单是促销花招和修改默认设置还不足以让卖家放弃PayPal这个新生网络，所以，eBay把自己的网站变成了进攻的武器。Checkout开始出现在每个陈列的顶部，这个图标用以在拍卖描述中与PayPal的小标识竞争，以赢取每一个eBay买家的注意，而买家都想知道拍卖结束后该怎么做。如果买家天真地选择Checkout和接下来的Billpoint，那么他们很可能都忘记了还可以选择使用PayPal。

Checkout的推出不仅会让我们在短期内损失交易额，而且其长期威胁更大。当买家中标的商品关闭后，Checkout会引导买家回到eBay网页上，PayPal这种第三方就更加难以参与任何拍卖结束后的过程。eBay可以利用自己主场的便利将买家带到Billpoint面前，这样买家根本不需要进入PayPal网站就能付款。随着时间推移，竞拍成功后，eBay将越来越多的买家再次引回eBay的网页，以使他们通过Checkout付款，而我们几乎没有机会让中标的买家使用PayPal。

按照惯例，里德·霍夫曼提出了抗议，但是与eBay商店那次不一样，这次他并没有收到支持的回复。彼得·蒂尔意识到我们的IPO前途堪忧，PayPal的长远发展也是安危未定，所以他要求戴维·萨克斯、里德·霍夫曼、保罗·马丁和我制定一系列的策略来应对，可我们也提不出多少计策来。eBay将Checkout与Billpoint捆绑在一起，对此我们没有反击的武器。在接下来的几天，我们一直在想怎么才能应对eBay的这一主场优势，就在这时，解决方法主动送上了门。

在eBay的讨论板上，一直都有大量粗鲁的留言，有时还有一些长篇大论的评论，但是在Checkout发布之后，这些留言成为PayPal的救星。

Checkout刚刚发布，卖家就开始抱怨。最初卖家的牢骚主要是憎恨eBay强制他们使用Checkout——他们想决定自己的拍卖事宜，但是买家们开始使用这一功能，心有不满的卖家们也只得关注起Checkout来。本来，大部分卖家已经有了自己的方式，在拍卖结束后去联系买家、获得发货地址和提供支付指导，但Checkout使得许多买家不再按照卖家们喜欢的方式来进行交易。超级卖家们经常使用第三方购物车来与买家交易，他们谴责随着假期购物季的全面来临，Checkout令他们的后台一片混乱，大量卖家宣称他们在拍卖陈列的描述中写道“不要使用Checkout”，他们不希望买家们使用Checkout支付，因为那样束手束脚。

对于用户的激烈反应，eBay早已习以为常。它已经应对过“百万拍卖游行”和几次类似的反抗，要使eBay改变战略，光靠留言板上的几条零散评论是远远不够的，但在使用Checkout支付这件事上是个例外。几天之后，讨论完全没有结束的迹象，留言板上的抱怨愈演愈烈。eBay的客服努力扑灭卖家的怒火，他们直接在留言板上回复用户的评论，坚称Checkout是为了应对“社区的请求”，以提供更好的用户体验，还说Checkout并不是强制性的，因为买家在拍卖结束后不一定非得使用Checkout。这一番托词引发了进一步的摩擦，业已出离愤怒的卖家变得更加强硬，他们要求eBay说出到底是谁提出了这一请求。

在eBay留言板上用户讨伐声一片，而且情势不断升级，就连批评PayPal的媒体也不愿错过这一场好戏。CNET转述了卖家米歇尔·卡特的话，他称eBay在新功能上撒谎：“……大家都在抱怨这件事情，但是eBay就是不愿意改变。他们说这不是强制的，但是他们明明就是强制用户使用Checkout。”[8]美国财经网站TheStreet.com称几位卖家威胁说要回

到雅虎上进行拍卖，并且戏称用户们的这次反抗会给eBay的收益带来影响。[9]

卖家们还向记者指出eBay不仅强制他们使用Checkout，让他们无法控制买家在拍卖结束后的体验，还偏爱Billpoint，冷落PayPal。《波士顿环球报》（*The Boston Globe*）的斯特凡妮·斯托顿更将此事与网景事件联系起来：“（卖家们）说eBay一直推销Billpoint，就跟微软一个风格，这样人们很难使用PayPal支付。”[10]eBay的发言人凯文·珀斯格洛夫被这场预料之外的风波困住了，他只能承认公司意识到Checkout需要进行一些改进，并且正着手处理这件事。

这次基础客户的反应之大令eBay大吃一惊。6个月以来这是eBay第三次迫使我们共同的客户选择阵营，而客户第三次选择与PayPal并肩。戴维·萨克斯和我意识到eBay的举动只会增进PayPal与用户之间的关系，所以我们两人分头接触用户，并且趁机火上浇油。我们策划了一个面向用户的营销活动，向他们说明针对新的、令人摸不着头脑的Checkout功能，他们可以使用PayPal，我们很小心地不直接攻击eBay或是Checkout。

11月中旬，也就是Checkout发布3周之后，客户的反应占据了上风，eBay做出了让步。eBay宣布会立即将Checkout从网站上撤掉，但表示不久之后会在其网站上重新推出这项服务，卖家可以自主选择是否采用该项服务。“大约1/3的卖家不喜欢这一功能，他们对此嗤之以鼻。”后来杰夫·乔丹这么跟《财富》杂志说，他还说这一事件为他上了一堂“关于谦逊的课”，也提醒eBay不能把功能强加给用户。[11]

不过，我们并不指望eBay会吸取这个教训而我们自己什么都不做。戴维·萨克斯让保罗·马丁和乔安妮·罗克奥厄为用户打造出“关闭Checkout”的功能，使用户可以在他们的PayPal账户中使用该功能。之所以这么做，就是为了防止Checkout未来重获新生。这个工具可以自动收集卖家在eBay上的登录信息，在卖家登录之际，就自动地替他们关闭Checkout，这样一来，即便这项支付服务重返eBay网站，它也不会轻易地拥有很高的使用量。

eBay史上最严峻的用户暴动结束了，胜利的一方是PayPal。多亏了用户，我们才能抵御eBay在2001年的最后攻击，在这一过程中，我们的上市大业也可以继续前行，畅通无阻。

卢克·诺塞克离职

公司要上市的话就必须做出改变，因此10月彼得·蒂尔和戴维·萨克斯叫上我一起讨论重组问题，我们要创建一个全新的营销部，向戴维·萨克斯汇报工作。

一直以来我就倡议营销团队除了与产品团队一起合作之外，应该有自己的部门。我觉得我们应该扩大营销队伍，不能仅有三个人，而且，我也有私心，希望能把我每天14个小时的工作时间缩减一下。这种高强度的工作已经持续了两年，而且现在对于危机管理的重视也日益增加，我迫切地希望得到一些帮助。彼得·蒂尔让我们扩大规模的方式也让我松了一口气——他希望新的团队向戴维·萨克斯报告。我很信任戴维·萨克斯，他已经多次证明了自己制定战略的能力。得知他将领导新团队后，我很安心。所以，在这些积极因素的影响下，我与戴维·萨克斯以及其他几名经理一起成立了招聘委员会，为营销部寻找新的副总裁。

有很多精英前来面试，其中有些人甚至有点大材小用了，这反映了经济衰退后硅谷的严峻形势。我们最终定下了比尔·翁德多克（Bill Onderdonk），他是营销咨询师，之前在PayPal工作过几个月。让人好笑的是，比尔·翁德多克曾在Idealab的资助下运营过一家公司，而Idealab正是康菲尼迪疏远的投资者。比尔·翁德多克三十出头，来自加利福尼亚，个性随和，他可以迅速地分析形势并且想出应对问题的方法，这种注重问题的优势正是营销团队需要的，以便跟注重过程的产品团队和网站设计团队打交道。

上任之后，比尔·翁德多克就从整个公司挑选了一些员工。除了我和我的营销小组之外，彼得同意留言板专家戴蒙·比利安、战略分析师薇薇安·戈（Vivien Go），还有拍卖卖家乔安妮·罗克奥厄加入新的营销团队。此外，公司还对外招聘了几个人，这是公司合并之后营销团队第一次看起来像一个真正的部门。

但是，就在营销部门成立之时，PayPal的一位老员工决定离开。担任了一年半的战略副总裁后，卢克·诺塞克婉拒了加入重组后的营销部门的邀请，他决定休假，而且再也不会回来。

这位生气勃勃的前老板要离开，我很伤心，尤其在我刚加入PayPal的前半年里我们紧密地合作过。但是他的决定并不让我惊讶，因为近几

个月公司壮大，所以必须实施新的规则和章程。PayPal与我之前待过的安达信会计师事务所有很大不同，没有那么多的繁文缛节，但是与刚开始时相比，PayPal肯定变得更加复杂，卢克·诺塞克似乎有些不适应新的环境。这位斗志昂扬的年轻人一心追逐改变，他开始环游世界，有时候他会在邮件中附上他在欧洲和南美洲环游的照片。卢克·诺塞克是我们公司第一个离开的创业家，他不是最后一个离开的，却是最特殊的一个。

PayPal开始盈利

如果说创建一个正式的营销团队意味着PayPal正从一家创业公司变成一家成熟的公司，那么我们的财务状况进一步证明了这一点。2000年1月至2001年7月，公司的总亏损为1.37亿美元（不包括非现金开销），2001下半年我们取得了重大突破。8月我们离实现正向现金流还差一点点，所以我们没能看到公司首席执行官顶着一头蓝发的样子。但是在“9·11”事件之后，我们的用户活跃度开始上升，在10月迎来了一个里程碑。第三季度我们的亏损降到190万美元，而第四季度的经营利润是280万美元，收入从第三季度的3 020万美元上升至第四季度的4 010万美元。

PayPal开始盈利了！在硅谷那么绝望的时刻，“盈利”听上去如仙乐般动听。8个季度之前，我天真地加入了这家一心想变革世界金融体系的创业公司；5个季度之前，彼得·蒂尔开始修整业务模式；现在，公司终于有了盈余（算是有盈余了吧）。

我不是一个喜欢咬文嚼字的人，但是这一话题主要取决于怎么定义“盈利”这个词，请大家自行判断。在整个叙述中，我使用的经营利润计算公式不包括股权激励及商誉推销等非现金性的开销，PayPal内部也是使用这种方式评估业务进展状况。但是，如果把这些数字加进去的话，我们第四季度的账面利润是亏损1 800万美元，一来二去就差了2 100万美元。虽然这不是GAAP（一般公认会计准则）对于营利性的定义，但是将非现金的股权激励和商誉摊销这两个因素从损益表中排除的话，可以更加准确地反映PayPal运营的财务状况，并且强调了公司最近的正向现金流。[12]

2001年下半年我们的成就不仅仅是利润，彼得·蒂尔对于收入多元化

的努力也开始得到回报。在上半年公司非拍卖支付占总支付额的30%，而第三季度为33%，第四季度为36%。博彩业的交易只占非拍卖业务的1/10，但是增速很快。我们在eBay的支付额也继续攀升，不过增速要比非拍卖支付慢。eBay多次采取措施想战败PayPal，但是我们的拍卖交易从第二季度的5.23亿美元飞涨至第三季度的6.18亿美元，到第四季度达到7.72亿美元，几乎是eBay商品总销售额的1/4。也许，更加令人称叹的是在运营26个月之后，我们的总用户量达到1 280万。这样说的话可能更容易理解：eBay在1995年劳动节时推出了服务，它花了4年多时间才达到1 000万用户量。[13]

我们的客服前景也很喜人，第一年让我们大伤脑筋的那些困难在很大程度上已经被我们甩在了身后。奥马哈运营中心的客服电话一般在1分钟之内就可以得到回复，电子邮件咨询也会在24～48小时内得到解答。1月，因为我们还存在尚未解决的抱怨，所以商业改进局将我们评为“不满意”；9月，商业改进局恢复了PayPal的良好评级。[14]

PayPal已经成为一家盈利的公司，而且对于eBay的依赖性降低了，PayPal还打击了骗子们并提高了客服水平——公司正以商业史上最快的速度成长。但是，如果你认为媒体会跑来为我们高唱赞歌的话，那你就想错了。在报道我们的IPO消息时，媒体几乎都提到了在第四季度我们根据GAAP会计准则计算的1 800万美元亏损，并且一再强调我们在招股说明书中按规定写的郑重警告（“我们的运营历史有限，当前尚未盈利，以后可能会盈利”）。[15]因为上市之前的静默期，文斯·索利托甚至无法向记者们解释如何正确解读我们的收入报表，这一教训真是值得铭记于心。媒体对于PayPal唯一积极的报道是由市场研究公司高德纳（Gartner）发起的调查报道，该报道称信任PayPal的在线用户是Billpoint的2.5倍。[16]

媒体无事实依据的消极报道并没有影响到华尔街，2002年初彼得以极大的热情开始路演。“9·11”事件之后，纳斯达克指数下降，市场疲软，但是我们的投行所罗门美邦（Salomon Smith Barney）轻而易举地找到了潜在的投资者。所罗门美邦拿出了540万股公开发行，每股定价为12～14美元，PayPal的总市值约为7.2亿～8.4亿美元。我们在做最后的准备，定于2月7日发行股票。

eBay的收购提议

Checkout没有阻止我们上市，eBay密切关注着我们的进展。圣何塞已经接受了PayPal，几个月之前梅格·惠特曼一直为此苦恼。但是看到杰夫·乔丹跌跌撞撞地想促进Billpoint发展，梅格·惠特曼意识到要想把PayPal这么一家上市营利性公司踢出eBay网站并不是件易事。Billpoint在用户中还是没什么人气，用户没有接受“eBay支付”这个品牌，并且批评Billpoint的基础产品不如PayPal。更糟的是，eBay因为多次强迫我们共同的客户不再使用PayPal而自毁声誉。

梅格·惠特曼很清楚，拍卖用户选择使用PayPal而不是Billpoint。这位首席执行官一直将在线社区视为公司的基石，所以这个痛苦的事实让她很受打击。如果与PayPal继续斗下去的话，危险显然很大——Billpoint似乎不可能获胜，用户很可能进一步抨击eBay。她只得承认最初促销Billpoint的战略失败，另做打算。这样的话，就只剩下一个办法了。

2001年末，梅格·惠特曼悄悄向彼得·蒂尔提出收购PayPal的提议。她承诺会关闭Billpoint并且使PayPal成为eBay的官方支付方式，她提出的价格比我们预期的市值稍低一点，彼得·蒂尔有些心动了。彼得·蒂尔充分意识到我们的业务模式有“过于依赖eBay的风险”，所以他才想要实现利润的多元化。向美国证券交易委员会提交了IPO申请后的那几个月里，他开始受到多个州监管部门的注意。虽然眼下还没有出现特别的迹象，但是他一直都担心政府干预可能会危及我们的业务。

他整个周末都在与董事会讨论梅格·惠特曼的收购提议，埃隆·马斯克早已与彼得·蒂尔和好如初，他鼓励彼得·蒂尔放手一搏，尝试IPO。最后，他们决定放弃eBay的提议。如果接受那个提议，我们就要放弃公司正在增长的潜力，并且丧失独立性，而我们那时甚至都没有机会看看寻求投资的大众会不会接受PayPal。

eBay和我们公司都很谨慎，没让这一消息登上头条，但是彼得·蒂尔的拒绝让双方刚刚解冻的关系又恶化了。一连几个月，遭到拒绝、受到挫折的eBay团队几乎没了动静。

IPO临近了，我们没有时间去想eBay会出什么牌，相反，彼得·蒂尔跟我们强调一定要从eBay在1998年上市时的错误中汲取教训。在eBay

公开上市之前的几个月，它的创始人皮埃尔·奥米迪亚及更加重视社区用户的高管们提议允许eBay客户购买IPO之前的原始股。奥米迪亚称，激励他创建eBay的原因就是投资者个人无法购买公开上市之前的原始股。他想设计一个平台，让大公司和小人物享有同等的待遇。虽然他的意图是好的，但是他的提议被否决了，因为管理层不希望用户参与到IPO中，他们说投资银行家不愿意，而且担心许多客户缺乏经验，不适合购买IPO之前的原始股。[17]

彼得·蒂尔不想看到类似的结果，他想要确保我们的股票能分给我们最有价值的客户，在艰难的时刻他们一直忠心耿耿，在我们与Billpoint的战争中他们不离不弃。他指出这样做可以帮助我们增强奖励机制，拥有股票的客户会继续支持我们，并且向我们提出建议以提高PayPal的服务。

彼得·蒂尔敦促所罗门美邦公司制订计划，为我们的客户尽可能多地预留股票。在我们的银行家和律师的支持下，奥马哈那边的阿普丽尔·凯利的电话呼出团队写了一个方案，给将近一万名用户打电话，邀请他们购买PayPal的原始股。许多用户争先恐后地参加，他们感到很兴奋，因为原始股一般只为内部高级人员预留。

PayPal再一次打败了eBay，赢得了客户的支持和信任，而且这一次，我们会使客户获益。与eBay之战表面上的风平浪静让我们没有意识到其他不利因素正在悄无声息地积聚，阻碍我们的IPO进程。与那些不利因素相比，与eBay之战变得微不足道。

全世界与PayPal为敌

“我们准备了好几年，明天终于要上市了，我真是不敢相信。”我自言自语道，比尔·翁德多克点点头笑了。那是2月6日星期三，夜幕刚刚降临，我的新领导和我坐在他的小隔间里，享受着片刻的安静时光。

“我猜他们今晚就会定出价格来，”比尔·翁德多克回答说，又提醒我，“你该下班了吧？”这种提醒在PayPal还很新鲜——一年之前，我们还根本无法实现工作与生活之间的平衡。

“嗯，我今晚要跟比阿特丽斯一起出去吃饭。”我回答，然后我又开

了个小玩笑，“你也应该偶尔跟你妻子出去约会。”

比尔·翁德多克俏皮地回答说有些生活方式不适合有孩子的人，而我的注意力已经被信箱里的一封邮件吸引了。“怎么回事？你看见了吗？”我大喊着，并且继续往下读，想搞清楚发生了什么。这又是一枚重磅炸弹，这封邮件是公关部的员工发的，说IPO推迟了。

一家名为CertCo的支付咨询公司两天前对我们提起诉讼，控告我们的核心支付技术侵犯了他们的专利。[18] CertCo要求得到一笔巨额赔偿金，这么一来我们的股东就面临着一种在招股说明书里没有提到的新风险。负责我们IPO申请的那位证券交易委员严格遵守规则，说这一法律控告意味着我们需要修改招股说明书，然后重新发布给潜在的投资者，之后公司股票才能定价并在公开市场上发行。也就是说，我们明天肯定不能公开发行股票了。

CertCo的控告并不是PayPal受到的第一次知识产权威胁，之前一个月一家名为Tumbleweed Communications的公司说我们侵犯了他们两项专利，[19]但是CertCo提出诉讼的时机也太可疑了。在这一诉讼之前，我和营销团队、产品团队的所有成员连CertCo的名字都没有听过，我们当然也没有将其视为竞争对手，而就在我们IPO前几小时，CertCo杀了出来——这很难让人相信只是巧合。后来几名分析师公开阐明了我们的怀疑，CertCo在那时提出诉讼是为了赢取筹码，扰乱我们的IPO过程并且希望得到一大笔和解费。[20]

我没有料到IPO会推迟，对此我又惊讶又沮丧。我开车赶往旧金山，打开广播以分散注意力，但广播里却在不断地讨论着PayPal推迟IPO的细节问题，这已成了商业新闻。我给比阿特丽斯打电话，告诉她这件事，她听完后马上问这会给公司带来什么影响。我不知该怎么回答——这一事件打得我们措手不及，所以公司面临的形势异常紧张。如果IPO失败的话，PayPal的名誉肯定会受损。更糟糕的是，我们预期的8 000万美元资金也就泡汤了，这样今后与Billpoint战斗时，我们的资金就更少了。另外，因为股票市场多年低迷，我们已有的股东数量已经下降，IPO失败还意味着董事会必须找到新的退出战略，要么把PayPal卖给eBay，要么卖给其他竞争对手。

在过去的一年半中，公司财富增加，我们多次侥幸脱险。而现在，就在上市的最后一刻，一场小小的法律纠纷却让我们止步不前，这不仅

仅令人沮丧，简直快把我们逼疯了。

第二天，高管团队进入危机模式。公司的律师们向CertCo做出了反击：律师们向法院提出请求，称这一控告是特例，这样CertCo反倒需要赔偿我们的诉讼费用。我们的财务团队加班加点，以达到美国证券交易委员会的要求，在一份监管文件中我们披露了最新的进展并指责CertCo“提出的控告是不道德的，而且时间拖了很久才匆忙提出控告”。[21]律师们和财务团队的行动都没有解决潜在的争端，但是确实为IPO扫清了道路。银行家让我们的高管放宽心，说投资者对我们的股票仍然有信心，也就是说，我们又可以进行IPO了。

但是CertCo的突袭只是冰山一角而已，案子刚刚结束的同一天，我们收到金融机构在路易斯安那州办事处的总顾问的通知，让我们停止向路易斯安那州民众提供服务，除非我们办理转账许可证。[22]这一监管禁令让我们很惊讶，因为PayPal运营已经好几年了，而转账正是我们最初的业务之一。彼得·蒂尔不想让PayPal遭受各州政府突如其来的管理规定，所以，一年多之前，彼得·蒂尔交代法律团队积极争取让PayPal获得联邦信托银行的身份。但我们最终未能获得，这意味着我们必须继续受到各个州的监管，而不能自由地开展业务。这也意味着公司要遭遇更多的烦琐手续和官僚争论，但我们怎么也想不到在最糟糕的时刻这个问题会如此困扰。

在CertCo事件之后，我们的财务小组认为路易斯安那州在这一时刻向我们下达命令也绝非偶然。财务小组推测美国证券交易委员会里面跟我们关系不错的委员们，为了核实我们的招股说明书，有可能打电话给各州的州议会，询问是否将会对我们的合规性进行检查。美国证券交易委员会这一冒失的举动惹恼了路易斯安那州，随后，纽约当局也要求我们提供更多信息。[23]

路易斯安那州的指令对我们的业务本身影响很小，因为路易斯安那州的支付额只占我们总支付额的0.9%，[24]但是我们的招股说明书就另当别论了。上市的路上又出现了一个意料之外的阻碍，而且其他的州也可能会找我们的麻烦，那么，对PayPal上市感兴趣的机构投资者会不会开始起疑心呢？彼得·蒂尔非常担忧。

“我们必须让律师们联系每个州！”第二天下午彼得·蒂尔在隔壁戴维·萨克斯的小隔间里大喊道，“每个州都要联系！”这位一直稳重的首席执

行官强调。“跟他们说我们会完成他们要求填写的所有文件，并且支付相关费用。跟他们联系，告诉他们我们会合作。别让他们有机会再下达这样的指令！”他顿了顿，然后又用阴郁的语气说，“我觉得如果我们再受一次这种突袭的话，上市就彻底没戏了。”

但这些还不是最后的障碍。在我们接到路易斯安那州发出的指令时，美国证券交易委员会的官员指责我们可能违反了《美国证券法》关于IPO静默期的管理规定——这真是一个好笑的指控，因为我们付出了巨大努力去遵守这一过时的规定。之前高德纳的调查发现喜欢PayPal的用户比喜欢Billpoint的要多，而这就是问题所在。美国证券交易委员会指出PayPal与高德纳的接触可被视为PayPal使用第三方来推销上市计划。[25]这一警告是因为去年10月PayPal向高德纳支付了2.5万美元的研究费用，而文斯·索利托收到了一份初步的调查报告。

这一指责可能有一些巧合性的依据，但不是事实。PayPal确实向高德纳支付了研究费用（其他硅谷公司也这么做），但是我们并没有授权高德纳做那项研究。文斯·索利托也没有影响分析结果的公正性，更没有在我们提出IPO之前要求发布那份研究报告。更重要的是，高德纳的调查结果只是展示了一些旧的信息而已。这份研究报告称拍卖用户更喜欢PayPal而不是Billpoint，我们已经发布的招股说明书里的数据同样体现了这一点！

而如果证券交易委员会的指控属实的话，PayPal就要承担投资者因股价崩盘而遭受的损失。[26]就算这一幕不会发生，证券交易委员会的这一指控及路易斯安那州的命令也迫使我们再一次修改招股说明书，我们的招股说明书里已经有长达13页的风险因素说明，现在我们又添加了免责声明。

这一轮的攻击让我们手足无措。鲁洛夫·博塔和肯尼·豪厄里仍在纽约重新计划IPO以稳定局势，但是帕洛阿尔托的办公室仍然处于一种紧张氛围中，那是自2000年9月管理层危机之后我们第一次陷入紧张中。员工们聚在走廊里小声交谈着，打探最新消息。朋友和家人发来邮件，问是不是发生了什么坏事。管理层和公关部都试图跟员工们坦白，但是没有人知道接下来会发生什么。

这种法律上和监管上的冲击让我们越发不知所措，因为我们这家创业公司对这些挑战根本不熟悉。与eBay展开竞争是一回事——至少我们

可以调整产品和营销团队应对竞争，然后让市场来决定谁输谁赢；甚至俄罗斯黑帮也是我们可以应对的，我们可以面对面地与他们斗智斗勇。但是阻碍我们成功的律师和监管者是全然不同的竞争对手，创业家拥有的创新、精力和灵活性可能不足以帮助我们走出这一困境。

我们面临着CertCo、Tumbleweed、路易斯安那州、纽约和证券交易委员会的压力，突然间全世界似乎都与我们为敌。这并不仅仅是“从地球到帕洛阿尔托”的交流，而是宣战。IPO前途未卜，公司士气一蹶不振。乔治·克劳和他的商业媒体同人们看着继“9·11”事件之后第一个准备上市的网络公司开始分崩离析，正中下怀，我几乎都能听到他们的狂笑。

成功上市

我们的IPO计划岌岌可危，彼得·蒂尔越发铁了心要尽快让公司上市。他知道，公司如果再受到一次攻击的话，就会被迫取消上市计划。他想到了一个很好用的战术——牺牲成本获得速度（之前在纳斯达克指数下降时，他利用这个战术筹到了1亿美元）。公司发行的股票有大量的认购者，但是彼得·蒂尔并没有提高股价使公司获得大量现金；相反，他向银行家强调要不计价格地实现IPO。

于是，PayPal的银行家、律师和财务团队立刻行动起来。我们的法律团队努力让各州的监管人员不来骚扰我们，银行家应对机构投资者，他们的股票经纪人则加班加点联系数千名客户、朋友和家人，让他们认购股票。后来几天一直很安静，在一周快结束时一切尘埃落定。2月14日情人节那天，即周四晚上，所罗门美邦公司将股价定在每股13美元，也就是取了之前定下的中间价。第二天早上股市开盘时，我们的股票就会在纳斯达克证券市场交易，股票代码是PYPL。

虽然IPO重启了，但是那天晚上公司里的气氛还是安静且严肃。之前一周我们的希望刚刚破灭，所以员工们都不再提起这一话题，以免期望再次落空。我也跟大家一样保持沉默，我倒不是怕带来厄运使上市失败，而是因为我最要好的知己保罗·马丁当时不在。几个月前当他计划去盐湖城观看2002冬奥会时，他根本不知道他和他的新娘将错过PayPal动乱不已的历史上最严峻的时刻。

星期五早上我早早醒来，一边忙着穿衣服一边打开电视收看CNBC（财经新闻台）的商业报道，看看昨晚有没有出现什么问题阻碍我们上市。比阿特丽斯和我沉默地坐上小小的福特车，我们原计划周末去海边玩，但是我坚持要去PayPal办公室一趟，听听最新进展。我刚刚把车驶上高速公路就听到广播里的金融快播，PYPL开始发行了！这个消息让人欣慰，而报价就更令人激动了，一开盘我们的股价就升到了每股18美元。我一边伸出一只胳膊拥抱比阿特丽斯，另一只手给我爸妈和一起经历了多次风风雨雨的朋友打电话，告诉他们这个好消息。

“保罗，保罗，是我！”我喊道，“18美元！18美元！”

“什么？”保罗·马丁迷惑地说，当时他正在犹他州的某个地方。

“我们上市了！股票正在发行而且股价已经涨到了18美元！”我不用再跟他解释，我能听到他在电话那头兴奋地跟妻子传达了这一好消息。

当比阿特丽斯和我赶到PayPal办公室时，大家正在举办派对。当时还不到10点，但是大家都到了，就连喜欢夜间活动的工程师们也早早赶来庆祝。厨房门口上方的大屏幕一般都是显示用户数据，但是现在却显示我们股票的走势图，我们的股价已经飞涨超过了20美元。几个小隔间里传来刺耳的音乐，一些程序员开始在桌子上跳舞，就连戴维·萨克斯也笑容满面地与同事们交谈，过去一周的压力和焦虑都烟消云散了。

与eBay不同，eBay上市那天管理团队在纽约与他们的银行家欢聚，[27]而PayPal的高管们则是与员工一起庆贺。彼得·蒂尔订了好几桶啤酒和零食，下午大家在停车场畅饮一番。随后他还兴致大发，一个人对付其他十位高管，同时下十盘国际象棋。（在这十名高管中，只有生气勃勃的萨克斯赢了这位美国国际象棋联合会前国手。）

那天大家一直在庆贺，空气中弥漫着一种成就感。年轻的创业家们都沉浸在成功的喜悦中。公司迅速获得财富肯定是大家高兴的原因之一，但是人们挂在嘴边的并不是收益，而是正义。我们经历了那么多的嘲讽和怀疑，也应对了内部动乱及外部危机，我们向全世界证明了PayPal是与众不同的。地球毫不留情面，但是帕洛阿尔托终究占据了上风。

我们的股价很强健，最高时是22美元，最终我们以每股20.09美元报收，一天之内上涨了55%。几年之前，硅谷每个星期都有网络公司上

市；而现在，我们像1999年那样狂欢。

不过，狐疑的媒体没有加入我们。道琼斯通讯社后来打趣说，像PayPal这样一家“烧钱”的公司竟然股价大涨，原因只有一个——PayPal肯定是要求喜欢PayPal的小投资者购买了股票。[28] 《洛杉矶时报》发出警告，说PayPal“前景愁云惨淡”，并且援引了一位分析师的话，这位分析师说法律和管理问题是“PayPal公司在今后很长时间内将面对的难题”。[29]而《纽约时报》更不甘示弱，一位分析师将我们称为时代错误；[30]《国家邮报》的一名记者写了很长一篇文章，报道我们的成功，但是他的编辑强行把题目改成“不要指望PayPal”。[31]

不过我们并不在意媒体的酸葡萄心理，首次公开募股就给公司带来了数千万美元的身价，员工们的士气高涨。公司差一点儿就无法上市，但是上市后却取得了巨大成就。而那时，公司上市要面临多少风险，我们几乎毫不知情，直到一周后我们才看清楚。

第十章

岌岌可危："核武器"计划

2002年2-6月



eBay下达战书

上市6天后，我们终于松了一口气，庆贺一下，就在这个当口，eBay用4 350万美元买下了富国银行持有的Billpoint 35%的股票。这意味着，以后eBay制定战略时就不用再征集富国银行的意见了。分析人员和权威媒体认为这预示着eBay要再次出击以控制在线支付业务，一篇名为“eBay向PayPal下达战书”的新闻标题很清楚地反映了这一关系。[1]

Billpoint的首席执行官简·克兰承诺“将促进Billpoint和eBay的融合”[2]，股票市场相信了她。在得知这一消息后，PayPal的股价已经挤掉了IPO的泡沫，下降了15%跌到15.01美元，这使我们的市值也跌破了10亿美元的关口。市场上大部分人的反应表明他们担心PayPal能不能应对今后eBay的威胁，但是Billpoint 1.25亿美元的市值还不至于让投资者认为PayPal是被过高估价了。

从某种程度上来说，eBay在那个时候宣布这一消息正好凸显了当时PayPal IPO面临的脆弱环境。eBay和富国银行究竟是什么时候开始认真讨论Billpoint的交易问题的我们并不清楚，但是大公司的行动速度一般不快，所以它们可能是几个星期甚至几个月之前就开始谈判了。双方随时可能达成交易，如果早一个星期达成一致的话，加上CertCo、路易斯安那州和证券交易委员会的争端，我们的机构投资者肯定会恐慌，已经推迟的上市计划注定会一推再推。

我们暂且不看公众如何解读这一事件，eBay完全拥有Billpoint之后，是否将给PayPal带来额外的风险尚未可知。到现在为止，我们大部分人都想不出eBay还能再耍出什么花招儿。Billpoint已经与eBay的“销售表格”、“搜索”及“我的eBay网页”结合在一起，并且从免费发布陈列日、免费Visa及AFA项目等促销活动中获益不少，Checkout又使它有了前所未有的优势。所以我想，就算以后富国银行不再参与战略制定，Billpoint也玩儿不出什么新花样。我们认为，在eBay咄咄逼人的整合计划后面，银行一直是沉默的参与者。

eBay的这一举动没有给PayPal带来明显的威胁，却给我们提供了一个机会。没有了富国银行的干预，eBay可以与刚刚上市的PayPal再次对

话，把我们变成其官方的支付商。我希望与eBay的收益共享合同谈妥之后，我们能说服eBay把Billpoint卖给我们，或者干脆关闭Billpoint使用PayPal。虽然这只是设想，但是这些设想显然表明与过去相比，eBay在解决Billpoint与PayPal的争端时可能会做出更多的妥协。当然，两家公司在过去两年中竞争得十分激烈，而且我们拒绝了eBay之前的收购提议，所以双方很可能继续斗下去。

监管机构的骚扰

我们在IPO之前面临了很多法律难题及监管困境，所以Billpoint易主只不过是一个小插曲而已。我们需要解决上市之前悬而未决的问题，同时公司的内部资源还必须放在核心业务上。

在上市的最后时刻，我们面临三个突如其来的问题。彼得·蒂尔和管理层很快解决了其中的两个，所以我们的股价一直维持在13美元以上。我们强硬的法律反击使得CertCo在两个月之后撤销了专利侵权诉讼，而且它一分钱都没捞到，和解协议里是这么说的："两者不具因果关系且属于同时发布。"[3] 而证券交易委员会对于我们可能违反静默期规定的指责毫无意义，因为这一指责不足为信。

剩下的第三个问题也就是路易斯安那州禁止我们向州民提供服务的规定就没那么容易解决了，我们已经不再追求联邦信托银行的身份，也无法被视为个人资金的管理者。2001年，我们的律师们已经重新定位了公司战略，我们也接受了必须与每个州的监管者打交道，而不是只需回复联邦当局这一无法避免的事实。公司的法律团队将重点放在获取有相关法律规定的三十几个州的转账许可上，大部分的州都批准了我们的申请，但是有几个州拒绝了，它们不确定我们新颖的服务有什么用处，其中就包括路易斯安那州、纽约州、加利福尼亚州和爱达荷州。

为了向这些州的监管者表明立场，公司的律师们向联邦存款保险公司（Federal Deposit Insurance Commission，简称FDIC）申请鉴定意见，表明PayPal并不是商业银行。[4] PayPal没有像商业银行那样发放贷款或支付利息，而且货币市场服务由第三方管理，所以公司的法律团队认为FDIC会站在我们这一边。我们满怀信心，希望FDIC会支持我们。如果任何一个州将PayPal划分为银行，那么公司就会面临巨额罚金，还要

面对一轮接一轮的审批和许多新规定。如果被划分为非法银行，我们的品牌就会受损，而且，一个州这么做的话另一个州有可能会效仿，那么监管问题就会像滚雪球般越滚越大。

考虑到这些风险，就不难理解为什么彼得·蒂尔迫切地想解决这些拖沓的监管问题了。同样，我们也可以理解管理层的怀疑——由于我们什么也不能做，无法为自己辩解，管理层不确定各州的监管者会不会做出正确的决定。就像诺贝尔经济奖得主米尔顿·弗里德曼曾说的那样："为了保护消费者活动而建立的机构却为了满足政府越来越细致、越来越复杂的要求让一个又一个行业付出了沉重的代价。"[5]公司的高管们担心米尔顿·弗里德曼说的这番话正好会落到PayPal身上。如果管理者们继续以保护消费者的名义骚扰我们这家年轻的公司，那么我们可能就无法向客户提供任何服务了。

路易斯安那州的行为表明我们并不是在杞人忧天，路易斯安那州的金融机构办公室全然不顾几千名路易斯安那居民都依靠PayPal进行网上交易的事实，更不在意该州也有我们的股民，威胁称要禁止我们的服务。该州的监管者并没有指责我们有不正当行为或贪污受贿，他们说禁止路易斯安那州的民众自发使用PayPal是符合这些民众的利益的，但却没有解释为什么，他们甚至都没说究竟要保护民众不受什么伤害——他们只是还没有确定哪个标签适合我们，所以他们不想让我们营业。

这种毫无事实根据的指控使得监管者们更像是为了一己之私做出这一决定的，受益的只有金融机构办公室自身。金融机构办公室也许是希望通过这种笨手笨脚的行为让其他公司明白它不是一个好惹的角色。退一步说，这肯定会让自己声名大振——我想路易斯安那州的金融机构应该很少得到别人关注吧。

不论其不良动机是什么，我们必须解决这个问题。公司首次发行股票之后，PayPal的律师们站在现实的立场上，丝毫未提我们个人的愤慨，立即与路易斯安那州的官员见面，并在幕后进行了一番游说，以防万一。这一方法最终起了作用，路易斯安那州废除了对PayPal的禁令，而且在3月末批准了我们的转账许可。那时，金融机构办公室的一名监管者评论说："我们尽可能地不要太过严苛，我们的目的是让所有应该得到许可的机构得到许可。"[6]（在一家公司即将要IPO之前禁止该公司的业务，而且不加挑衅也没有事先警告——如果这都不算"太过严苛"的话，那么真是不敢想象他们"严苛"起来会是什么样。）

后来我们发现路易斯安那州的官员们并不是唯一喜欢乱放枪的监管者，PayPal也不是唯一被他们盯上的在线支付公司，CNET的一篇文章揭示，许多骚扰过PayPal的路易斯安那州监管者开始盯上Billpoint。[7]俄勒冈州、加利福尼亚州、伊利诺伊州，当然还有路易斯安那州都向eBay发去了询问，称Billpoint需要获得转账许可。我不愿意看到任何企业陷入这一监管噩梦，哪怕是我们顽固的竞争对手。但是我承认，看到Billpoint也像我们一样被类似的问题折磨，PayPal的每个人都很高兴。

CNET的那篇文章还首次公开暗示，这一监管性趋势如果继续恶化下去的话，会带来灾难性的影响。当然还是有些州采取了路易斯安那州那样的做法，但很显然有一个特殊的利益集团在幕后煽风点火，对抗在线支付行业。那篇文章援引了美国银行家协会（American Bankers Association，简称ABA）一位轻佻总监的话，他说各个银行越来越意识到像PayPal和Billpoint这种在线支付服务商应该被划分为商业银行——令人惊讶吧——还兴高采烈地说只有通过管理才能确保消费者得到保护。很明显，我们在银行业的老对手认为鼓励政府为他们做他们无法做的事情没什么不对，他们就是想打击年轻的、敏捷的竞争者。

显然这些银行完全没有理解“创造性破坏”，他们并没有在市场中与新科技公司竞争，而是怂恿政府打压有潜力的新秀，而这些新秀已经经历了非常激烈的竞争。第一银行和花旗银行在支付市场的失利，再加上富国银行从Billpoint撤资，这肯定吹响了行业号角。如果他们要阻止PayPal等新公司支配在线支付业来彻底改变金融行业，那么他们必须让各州的监管者帮忙，把新公司清理出去。

幸运的是，美国银行家协会及其成员在2月中旬受到了挫折，因为FDIC回应了我们之前的申请，并承认PayPal并没有进行任何联邦法律规定下的商业银行活动。援引FDIC的话是“PayPal没有在其服务中处理存款或持有存款”，FDIC说PayPal并没有提供存款服务，只是代表客户将存款转给银行或其他用户。虽然此裁定对州监管者没有约束力，但是我们在静默期快结束时的首篇新闻稿中重点提到FDIC的裁定，并建议每个州都可以借鉴这一先例。[8]

FDIC做出的这一裁定确实让其余的州行动起来，除了路易斯安那州之外，爱达荷州授予了PayPal转账许可，加利福尼亚州最终也接受了我们的申请，也就是说加利福尼亚州很快也会授予我们转账许可。2002年6月，纽约州也认可了PayPal不是商业银行，这一认定实际上结束了我

们给PayPal定性的漫长征程，同时任何州都无法再中止我们的服务。

我们的支付公司脱离了监管困境，至少不会被归为银行之列，这让银行业大为恼火。其他问题也会迎刃而解，但现在另一个崭新的问题就要登上中心舞台了。

同意被eBay收购

当听到彼得·蒂尔的执行分析师安德鲁·麦科马克（Andrew McCormack）带来的“我们已经同意eBay的收购提议了”这一令人震惊的消息时，我的脸一片惨白，眉头也不禁皱了起来。

“真……真的吗？我真的没料到会是这样。”我结结巴巴地问，我知道梅格·惠特曼的团队在买下富国银行的股份后又接触过彼得·蒂尔。4月上旬双方被多次谈判弄得苦不堪言，我也参与准备了几次分析，但是我仍然不相信公司会卖给eBay。双方的高管们之前一直关系紧张，而且我们拒绝过eBay的收购提议，所以谈判要想取得良好结果是个不小的挑战。我们公司现在正在盈利，市值超过10亿美元，现在的PayPal身价比上一次双方谈判时要高得多。总之，eBay似乎有可能退出在线支付业，把不盈利的Billpoint卖给我们，当初富国银行还是eBay的股东合伙人的时候，eBay很难做出这一选择，可是现在不一样了。

安德鲁·麦科马克的话表明，很明显我的这一分析已经不现实了。我缓了缓神儿，好不容易问了句：“他们开出的条件是什么？”

我坐在那里听着我的同事讲述，心事重重。一方面，这一交易对于公司的好处一目了然，我们终于可以摆脱惨烈的竞争，将PayPal变成eBay的官方支付系统。那时法律和管理方面的挑战对公司的威胁越来越大，如果我们接受eBay的提议，就可以去除业务模式的主要风险。实际上，eBay家喻户晓的名字及已有的宣传途径可以帮助PayPal应对这些问题。

员工们也会获益，如果解除了持久的危机，每一位员工就能提高生活质量。我们的员工优先认股协议中有一项条款，承诺所有员工都可追加一年的工资，这一点也很有吸引力。

另一方面，放弃独立的地位想起来就令人惶恐，我们不知道彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴创造的这种创业家文化还能不能继续下去。之前康菲尼迪与X.com合并后，X.com的高管们掌权，于是康菲尼迪的公司文化几乎面目全非。对于eBay的内部工作方式我不太清楚，但是eBay的产品开发速度似乎比我们要慢，近来eBay频频失误，这表明eBay不如我们那样了解用户的需要。总之，我们需要从长计议。

除了这些商业上的顾虑之外，将我们的市值与eBay绑在一起也会限制我们的股价增长。我们的公司更年轻，增长也更快，所以我们的股价要比eBay这个拍卖巨头上升得快。此外，在公司愿景方面，我们也无法保证eBay会接受我们大胆的目标——变革世界货币市场，让每个人都更有力量。如果eBay的愿景仅限于发展自己的网站，那么PayPal绝对不会成为“支付领域的微软”。

“你今晚和明晚有空吗？”安德鲁·麦科马克的话把我拉回了现实，然后他又说：“彼得让你和一些负责拍卖的战略负责人到梅格·惠特曼的家里参加接待会。”我真是不敢相信！就在几个月之前，我搞了个恶作剧，把《华尔街日报》上梅格·惠特曼的画像挂在保罗·马丁的小隔间里，而现在，我就要以未来员工的身份到她家参加鸡尾酒会。

我接受了这一邀请，离开了彼得·蒂尔的办公室。我遇上比尔·翁德多克，他看我脸色苍白，意识到有大事发生了。我低声跟他说了这一消息，他立马目瞪口呆，然后问我一大堆我问过安德鲁·麦科马克的问题。我把知道的那一点消息都跟我惊讶的领导说了，然后我俩静静地回到座位上，一直没跟其他同事说，直到第二天公司宣布这一消息。

我坐在办公桌后面，想着这些似曾相识的感受——就跟当时卢克·诺塞克告诉我康菲尼迪要跟X.com合并一样，这一次我们的获益很明显，但是这样一个决定还是让我五味杂陈。那天我一直努力把注意力放在手头的任务上，但我还是禁不住地想我们这家年轻的公司会发生怎样天翻地覆的变化。无论是好是坏，我们似乎都要屈从于外界压力，将PayPal的控制权再次交到他人手中。

收购计划流产

超出PayPal控制的事情发生了，我们无须考虑eBay的收购提议了。我刚刚得知这一临时协议时，华尔街也听到了风声。就在CNBC公布eBay有可能收购PayPal之后，我们的股价不可思议地大涨。[9]这一新闻以及人们对我们会超过第一季度收益预期的猜测，使得我们的股票在当天就上涨了8%，第二天又上涨了13%，达到每股26.05美元。

自从两个月前我们发行股票后，公司股价一直不稳定。6 000万股股票中只有540万股可以在市场上交易，剩下的属于内部员工、风险投资家及朋友和家人，而这些原始股的禁售期是IPO后的90天或者180天。当需求上升或冷却时，股票供应不足就会引起股价大幅波动。这一次，需求上升使得PYPL（PayPal在股市的代号）股价大涨，华尔街的评论员们认为这会影响eBay和PayPal的交易。“eBay寻求收购PayPal是有道理的。”晨星公司（Morningstar）的一位分析师跟《电子商务时报》（*E-Commerce Times*）说：“我相信eBay会在最后一刻收购PayPal，现在，eBay必须决定PayPal值不值当前的价格，任何一方的股价出现波动都会影响双方的交易。”[10]

这些预言一个个都成真了，PayPal股价太高使得双方的交易没有任何回旋的余地。eBay的股票交易价格在50美元出头，当PYPL的股价猛涨至25美元左右时，就意味着双方之前议定的换股比率无异于将PayPal以低于市值的价格卖给了eBay，而《特拉华州公司法》禁止董事会这么做。我们不知道消息是从哪里来的，但是这使收购谈判开始分崩离析。双方彼此之间缺少信任，而且股价估值相差悬殊，所以收购计划流产了，梅格·惠特曼的鸡尾酒会也突然取消了，这标志着我们又回到了以前的敌对状态。

接下来的一个星期，彼得·蒂尔在第一季度财报与分析师的电话会议中说以后与eBay谈判的大门仍然开放，但同时也要提醒全世界，PayPal有自己卓越的业务模式：“很明显，两家公司有很多共同的客户，双方可以有效协同。但是眼下，PayPal仍是一家独立的公司，运转良好而且收入颇丰。”[11]现在，谁都不能否认我们的盈利能力，随着康菲尼迪和X.com合并而产生的商誉价值被摊销完毕，并从资产负债表上移除，公司该季度发布的收入是4 800万美元，根据GAAP会计准则计算的利润为120万美元。除去非现金费用，公司的运营利润为630万美元。公司总账上共有1 540万美元，日平均支付额为1 600万美元，PayPal继续以惊人的速度增长。

反击Billpoint

“现在是消灭Billpoint的时候了。”我跟保罗·马丁说。与eBay的谈判破裂后，我对公司侧重业务多元化的战略提出质疑。公司上上下下似乎都把减少对eBay的依赖视为真理，但是我觉得收购计划流产意味着PayPal的实力增强了。我越来越感到如果我们利用好这一点，就可以彻底地改变拍卖支付业的格局。我把这些想法跟我的好朋友说了，想听听他的想法。

“我们都知道Billpoint的威力很小，”我坐在他的桌子旁继续说，“eBay给Billpoint投了不信任票，想收购我们，所以Billpoint的士气肯定很低落。我认为现在就是我们反击的绝佳时刻，如果我们认真对待这一反击，并且进一步拉大PayPal和Billpoint之间的差距，那么eBay就会开始承受投资者的压力，把Billpoint从业务中除去。”

保罗·马丁沉默了一会儿，然后慎重地说：“我也不知道我们还有什么其他办法，我们刚刚建立了AuctionFinder，现在我手下的三名工程师都在研究发货功能。”AuctionFinder是一款新的拍卖工具，买家可以在PayPal页面上输入他们的eBay用户名，然后PayPal就会自动为买家出示一种预先填好的支付表格，上面显示了买家最近成功竞拍的信息。买家们立即将AuctionFinder视为一种节省时间的便捷工具。

而还在开发的发货功能是针对卖家的，卖家可以直接在PayPal账户使用UPS（美国联合包裹公司）的发货标签，这样PayPal就与拍卖结束后的过程结合在一起。虽然这样可以很好地提高卖家对PayPal的忠诚度，但是这一功能的难度无异于工程界的珠穆朗玛峰。“发货功能很复杂，可能要花上好几个月，因为要与UPS协调。”保罗·马丁说道，他摘下眼镜，一只手撑着额头。

“我想我们还会有很多需要建立的增值功能，”我在寻找其他办法，“可不可以再考虑一下推出发货功能的时间，或是再找些工程师来帮忙？”

“那你得让戴维·萨克斯同意改变发货功能的推出时间。”他叹了一口气，“至于资源，我不知道谁能帮我们。我只有三名工程师，没有生产者，这么着急地找人过来完成跟拍卖功能一样复杂的工程，可真是不容易。”

保罗·马丁的这番话说到了点子上。最近几个月公司扩大了规模，但是拍卖产品团队却没有。2001年年中公司进行了战略调整，重点放在业务多元化上，这就意味着为商家服务的产品团队人手越来越多，现在该团队有3名生产者和6名工程师。在某种程度上，这样做确实创造了一些成果。网站支付和博彩方面的支付额增长很快就超过了拍卖业，非拍卖领域的支付额在2002年第一季度和第二季度分别占总额的39%和41%，与2001年同期相比各上升了30%。在第一季度，仅博彩业就占了支付额的8%，是2001年的两倍。

但是我们在非拍卖领域的努力也不是一帆风顺，公司仍然不能被称为多元化，因为每5笔支付中就有3笔与eBay交易相关。公司的大部分资源都分配到与eBay不相关的业务上，所以，当我们需要再次侧重拍卖市场的时候就得不到足够的支持。

我去找戴维·萨克斯，跟他说我们需要更多的资源来发展拍卖业务。我认为这是打败Billpoint的唯一机会，我说公司必须进行大规模的人员调动，把人手重新调回拍卖团队。我的请求没起什么作用，戴维·萨克斯承认保罗·马丁手下人手不够，还说人力资源部已经开始招聘助理产品经理。我说这还不够，可是他再没给我什么保证，这肯定不是我希望的结果，以产品为主导来打击Billpoint看来要等上一阵子了。

戴维·萨克斯的精力放在别处也是有原因的，因为彼得·蒂尔刚刚提任他为首席运营官，现在他不仅要管理营销、产品和网站设计团队，还要管理奥马哈运营中心及销售团队，[12]他担任首席运营官既实至名归又合情合理。彼得·蒂尔负责更高层次的事务，而戴维·萨克斯在过去两年中多次证明了自己具有处理具体问题的能力。戴维·萨克斯身上的责任增加了，使得他在客服方面花了太多的精力。与公司早期相比，客服已经有了很大的提高，但是客服仍然需要提升，以满足我们日益攀升的用户需求。

彼得·蒂尔设立首席运营官一职正是因为公司业务量在过去几个月的突飞猛进。5月我们有760名全职员工，与5个月之前相比多了20%。[13]公司非常注重客服，所以760名员工中有541名在奥马哈工作，而去年12月在那里工作的只有418人。内布拉斯加州办公室里的人越来越多，我们不得不找新的办公场所。6月，公司在奥马哈郊区买下一块土地，开始建立最先进的客服中心。而之前公司总部刚刚搬迁，5月初我们从帕洛阿尔托郊区农场的灰色隔间搬到位于帕洛阿尔托南部的山景城的市

区办公室中。

与康菲尼迪和X.com之前在帕洛阿尔托市区狭窄的办公室不同，现在公司位于山景城的3层办公楼里，200名加州员工在宽敞明亮的办公间里工作，还有地下停车场。这栋办公楼给我们带来了一种全新的感觉。公司第一次给员工发了身份牌，在不同楼层之间使用电梯还需要有通行卡。除了这些例行的规定之外，各个楼层的安排也使公司氛围发生了微妙的变化。产品、工程和设计团队在第3层，而营销、业务开发、财务和法律团队在第2层，这一新安排得花上一段时间去适应，可糟糕的是我们几乎没有时间。

4月，我们和eBay谈判失败，搬到了新的公司总部，之后的几个星期Billpoint似乎意识到我们分身乏术，所以就出击了。一连几个月Billpoint的产品都没有任何进展，于是它开始复制我们的卖家保护政策。与PayPal的项目类似，Billpoint承诺，如果卖家遵循一系列降低风险的措施，就会免除信用卡被撤销的风险。Billpoint的这一拳打得不错——之前我的营销策略主要是向卖家强调Billpoint缺少拒付保护，而现在Billpoint的这一决定让我们的优势黯然失色。

两周之内，eBay更加出格，把Billpoint的支付按钮直接插入一个全新的更快版本的EOA（end-of-auction）邮件中。竞拍一结束，这些官方的确认邮件就会发给中标人。原先eBay的技术平台有时候会不稳定，所以EOA邮件发送得很慢——有时候在竞拍结束后30～60分钟才会发送给中标的买家，所以买家一般最先收到的是PayPal的通知邮件。现在eBay加快了发送速度并且同时让Billpoint的支付按钮出现在买家的收件箱里，eBay这么做是打压我们。

是不是因为eBay买下了富国银行在Billpoint的全部股份，所以才可以做出这些攻击？EOA通知可能不是。这一功能跟eBay和富国银行共有Billpoint时做出的很多整合措施很像，坦白来讲，他们以前将Billpoint与AFA项目或Checkout功能相结合都比这一招更加露骨。但是eBay收购了富国银行的股份可能会促进这一拒付保护项目，因为富国银行更加保守，不想冒拒付的风险；不过也可能是eBay等到可以回顾PayPal几个季度的公开数据，并估算了复制我们的保护政策所需的成本后，才启动这一项目。

无论原因是什么，eBay最近的几轮攻击让我更加确定PayPal需要重

新将工程团队的注意力放到拍卖市场上。我草拟了几份提议，然后把它们交给比尔·翁德多克和业务开发副总裁基思·拉布瓦（Keith Rabois），让他们提一下意见。基思·拉布瓦也认为我们应该更侧重产品战略，他与戴维·萨克斯相识多年，所以我想这有助于戴维·萨克斯支持我的提议。

经过多次共同讨论之后，我们三人制定了一个攻击性措施，而且这一措施涉及好几个主题：在拍卖描述中插入更多的标识和计数器，以吸引买家的注意；开发一些可以提高用户忠诚度的功能，帮助卖家的后台运营；创建与eBay反馈系统相类似的用户评级服务，这样eBay的卖家就可以把业务扩展到eBay以外的地方。

我们的建议还涉及让公司进行一系列的基础架构调整，例如强化公司的扫描工具以提升报告能力，但是大部分的建议都是针对用户的产品设计，以加速PayPal的增长。提议完成后，我们三个坐下来与戴维·萨克斯、保罗·马丁一起商量。这次戴维·萨克斯似乎接受了大部分的提议，并且问保罗·马丁实现这些提议要花多少时间。戴维还提了一些可以提高拍卖产品团队效率的建议，然后宣布散会。

这一进展让我很高兴，我离开戴维·萨克斯的办公室时，觉得我们终于有机会向Billpoint反击了。随着日子一天天过去，我在脑海中回顾我们的会议，然后我想起在我们讨论时一向固执己见的保罗·马丁几乎没说过话。是不是我的新拍卖措施太激进，让我的朋友疏远了我？直到好几个星期以后我才发现他为什么那么心事重重。

保罗·马丁离职

PayPal的历史上从来不缺少重磅炸弹式的邮件，而5月中旬保罗·马丁又发了一封关于他个人的邮件，宣布他很快会离开PayPal，休6个月的假期，和他的妻子一起去著名的阿巴拉契亚小径远足（从缅因州到佐治亚州），然后打算回斯坦福完成他没完成的学业，拿到学位证。之后，无论生活为他安排什么轨迹，他都会坦然接受。

在公布这一消息的几天前，保罗·马丁把我叫到会议室告诉我这一决定，我坐在椅子里，因为悲伤和震惊而不知所措。在我们就此事讨论时，很明显这位年轻的同事并没有因为当年一时冲动而后悔。自从那时

我说服保罗·马丁退学后，他一直打算重返校园获得学位。他想去阿巴拉契亚小径远足并不是突发奇想，好几次他都跟我说那是他的一个梦想，他说他可以利用这一机会将拿到学位和远足这两个目标结合在一起，享受这人生中仅有一次的体验。

但是他偷偷告诉我还有别的原因，不仅仅是他公开说的那样。他坚持说，自从戴维·萨克斯不再全面管理产品团队后，产品团队已经变得越来越官僚化。当时卢克·诺塞克就是因为这个而离开公司的，现在保罗·马丁发现这种官僚化正在阻碍他做最喜欢的工作——研发产品。他骨子里是个创业家，一点也不喜欢官僚习气。除了他还有个人目标要完成，每天要应对复杂、僵化的流程更是让他离开的重要原因。

他主意已定，我无法劝他留下。在我看来，过去的半年里，他的工作环境越来越官僚化，而我的营销团队则幸免于难。他的磨难与我刚到安达信时所经历的相比还差得远，但是如果他已再无留恋，我又该说些什么来劝他推迟远足及重返校园的打算呢？我只是笑着跟他握手，祝他好运，其实我很难过。虽然我也打心里为他高兴，但是看到与我患难与共的好朋友就要离开了，我又怎么可能不悲伤？但我不曾想过要同他一起离开。

他走时正是PayPal的一个关键时刻——我们需要抵御竞争对手的攻击，但是我们似乎越来越有心无力。在这个时候失去一名最努力、最富于创业精神的员工，肯定会给公司的未来带来不利影响。

彼得·蒂尔和戴维·萨克斯明白这一点，并且力劝保罗·马丁改变主意。虽然留住有价值的员工是他们的责任，但是我感觉他们内心也不想失去他。保罗·马丁是第一个离开PayPal的《斯坦福评论》校友，而彼得·蒂尔很看重这一点，特别是《斯坦福评论》的十位校友都为确定公司方向做出了突出贡献；而戴维·萨克斯在产品团队创建之后就与保罗·马丁建立了深厚的友谊，当他们并肩反抗埃隆·马斯克时，两人的感情就再也没变过。彼得和戴维真诚地劝说保罗留下，当保罗·马丁婉拒了他们的请求之后，他们就更加失望了。

保罗·马丁去意已决，两周后他向阿巴拉契亚山进发，而我们所有人都陷入迷茫之中。

厄运连连

保罗·马丁的邮件发出后，办公室的气氛很紧张。他的决定使得生产者被迫简化流程。为了提高效率，整个产品团队的员工都被强制性地参加了“拍卖101”会议，就eBay上销售与购买事宜交换意见。之前卖家服务团队的负责人继任了保罗·马丁的职位，并且立即招聘了两名副产品经理来帮忙。

同时，彼得·蒂尔、鲁洛夫·博塔及高管团队的其他人越来越疲倦，因为PayPal的拍卖支付额开始停滞不前，这是公司短暂历史上的第一次。我们每日的eBay扫描显示PayPal的陈列份额仍然维持在70%左右，也就是说支付额下滑另有原因。要么是幕后Billpoint与eBay启动了新一轮的联合行动，使PayPal买家皈依它们；要么是eBay自己经历了季节性的低迷期，所以我们的支付额也随之降低了。

不幸的是，我们的营销人员不尽如人意，无法确定到底是哪个原因引发了当前PayPal的减速。一年多以来，我们已经讨论过升级主要的扫描工具，这样不仅可以追踪当前取样的、正在进行的拍卖，还可以追踪已结束的拍卖。正在进行的拍卖可以显示PayPal的陈列份额，为了估计转换率，我们需要知道有多少笔成功的拍卖。但是我们经常陷入与Billpoint的战争之中，所以基础架构升级被摆在次要位置。公司重点是向市场推出新产品，而我们缺少足够的数据，无法确定当前的形势。

PayPal厄运连连，我们的问题不仅仅是严峻的竞争形势。在IPO之后的几个月，PayPal官司不断，辩护律师纷纷登台，他们拿起了一个武器来对抗那些资金雄厚的公司——集体诉讼。

集体诉讼就是律师代表多个原告起诉，而被告是同一个，这在20世纪90年代很常见。当时，联邦集体诉讼增加了300%，各州法院的此类案件更是激增了1 000%。[14]集体诉讼的一种形式就是股民状告公司，这一类案件在2002年就增加了1/3。[15]许多这类争端都可以得到公正的解决，但是集体诉讼的性质鼓励律师们为很小的案件寻找“受害人”，虽然每个原告只能从被告那里得到几美元的赔偿，但是一个大案子却可以给律师带来几百万美元的诉讼费。在这一利益的激励下，许多摊上此类诉讼的公司宁愿花钱买安乐，也不愿为自己辩护就不足为奇了。美国每年的法律费用已达2 000亿美元，这其中一半都是律师费，诉讼已经成为

天价行业。[16]

考虑到这样的好打官司的氛围及我们的IPO所受到的关注，PayPal成为集体诉讼的目标也只是时间问题而已。4个月之后，我们突然惹上了集体诉讼的官司，而且不是一个，是四个，这些诉讼称我们不正当地限制账户的使用。[17]问题就出在我们的反诈骗技术上，该技术阻止可疑账户从系统中转移有争议的资金。我们的反诈骗工具阻止了黑帮及小型犯罪组织从用户那里骗钱，也使得PayPal不会被他们榨干，但是现在这些律师竟然指控PayPal太过火，非法控制无辜客户的资金，为己所用。形势进一步发展，刚开始时这些诉讼只是让我们的法律团队分神，但是后来形势愈演愈烈，极大地威胁到公司品牌。媒体对这些诉讼大肆报道，[18]所以一些忧心的用户开始在eBay的留言板上留言，说不知道把钱存在PayPal里是否安全。

这一坏消息传来之时，我们的股价立即下滑。我们的股价最高时达到每股30美元，而在6月13日公司宣布二次发行股票时，股价急剧下降。我们广泛地进行私人筹资，而且2002年初股票市场不景气，所以IPO时公司只对公众发行了不到600万股的股票。此外，高管和风险投资家拿出了600万股的股票，这样我们在180天的禁售期结束之前，将PYPL对公众发行的股票数量翻了一番。[19]

彼得·蒂尔和管理团队觉得第二次发行股票会使所有股民都获益，如果再不发行股票的话，那么等8月4日我们总数量6 000万股的股票中会有5 300万股上市交易，到时将供过于求，导致股价下滑。第二次发行股票就是要让大股东在6月份抛出部分股票，剩余股票到11月中旬还处于禁售期，这样可以将5 300万股的股票分三个时期投放到股市，而不是一次性全部投放出去。

这样做是为了保护股民的利益，但是公司公布了解禁期分三次后，本来就不稳定的股价下降了7%，因为投资者们纷纷猜测PayPal的管理层要从估值过高的股市中套现。在接下来的两个星期里，股价继续下降，到6月末降至近19美元一股。

这些新的风险可能会使公司一蹶不振，而且公司还有部门重组的问题，股价也在下降，在这样的形势下戴维·萨克斯和马克斯·列夫琴仍然保持斗志，并且召集公司员工要像巴顿将军那样充满斗志。戴维·萨克斯从不会装腔作势，他透过金属边框眼镜严肃地看着大家，跟员工们说最近

硅谷及华尔街的传言表明eBay正在酝酿让Billpoint发出致命一击。虽然具体细节尚不清楚，但是他说这会是eBay最强力的一次攻击，我们别无选择，只能尽可能地准备应对。马克斯·列夫琴上台讲话时，尤其警告工程团队要警惕即将到来的血雨腥风，发誓“以牙还牙，以眼还眼，这是一场持久战”。

虽然这次会议给人一种我们最终会赢的自信，但是与两年半之前彼得·蒂尔“统治世界”的讲话相比，这次真是相差甚远。漫长、炎热的夏天使得沮丧的员工们带着怒火离开了会议室，“IPO不是意味着我们已经成功了吗？”我听到有人在抱怨。公司再次回到战争状态给员工带来了负面影响，而且我们不知道eBay会出什么招儿，但eBay已经蓄势待发，所以我们比以往任何时候都无法确定到底怎样才能取胜。

搅黄eBay庆祝活动

“对‘eBay Live’我们该做些什么？”听到这个问题我转过椅子看着戴维·萨克斯。

他的突然出现吓了我一跳，他好久没来我这里了。在公司最初创建的时候，他每天都会事先不打招呼就过来，但是现在我与这位首席运营官的接触一般仅局限于他的办公室里，而且还要提前几天跟他秘书预约。

“‘eBay Live’大概3周以后开始。”我提到eBay即将在加利福尼亚阿纳海姆召开的会议。eBay称“eBay Live”是为期三天的社区庆祝活动，用户们可以与eBay员工交流，参加研讨会，以及就怎样更好地进行在线交易交换意见。eBay高管向美联社介绍，eBay希望这一会议可以改进eBay与客户之间的松散关系，[20]因为PayPal与eBay持久的竞争使eBay与客户的关系明显受到了损害。

“eBay Live”在我们的营销议程中只是个小项目，而且还是后来才加进去的。听了我想参会的请求，里德·霍夫曼说服了eBay的联系人同意PayPal作为供应商的身份出席会议，这让我们大跌眼镜，因为我们公司几乎没有在展会上花过时间和金钱。营销团队认为让几个员工参加这一会议是一个珍贵的机会，可以与预期参加的5 000名用户交流讨论。公

司近来饱受集团诉讼之苦，我们的用户也一直担心eBay会禁止使用PayPal，所以我们出席“eBay Live”可以有机会说明这些问题，让eBay社区的用户不再担心。

“我们跟其他供应商在一个小展位上，”我跟戴维·萨克斯汇报最新近况，“预算是4 000美元，我们打算只派6个人去。”即使在IPO之后，我们也继续实施紧缩的财务政策，压缩营销开支。拍卖业仍然不断有新客户注册，所以我们用不着打广告，我的营销团队进行的大部分策略、分析及交流工作都没有现金支出。也就是说营销团队的预算很紧，所以这次公司同意在“eBay Live”上有适度的花销是一个很大的进步。

“那样怎么够呢？”戴维·萨克斯生气地说，“我们就不能高调一点吗？我想我们应该举办个聚会之类的。这样大家离开“eBay Live”时就会更加喜欢PayPal而不是eBay！”

虽然对戴维·萨克斯让我扩大支出感到奇怪，但是这次我明白他的用意。最近我们遇到不少麻烦，而且eBay即将对我们出击，所以对戴维·萨克斯来说这一会议就更重要了，现在他认为这是一个先发制人的好机会，可以让我们掌握主动权。

“当然，我想我们还有时间那么做，我们可以搞一个接待会，但是我们需要更多的人手，也就是说现在的预算不够。”我回答他，又看了一眼坐在隔壁房间的乔安妮·罗克奥厄，她跟我一起负责这次的“eBay Live”。

戴维·萨克斯说：“你看着花就行，我不管你花多少钱，反正你给我把这件事办好就行！”接着，这位首席运营官冲我一笑，转过身大步流星地走了，就像他不打招呼就来一样。他把这个问题交代给了信任的下属，所以他放心地离开了。

我连忙召集营销团队的同事商量对策，如果管理层希望PayPal借“eBay Live”这个契机做出声明，那么我们认为必须让忠实的用户参与进来。

我们决定在大会第一天晚上举办宴会，邀请客户与我们的员工边吃边交流。虽然eBay管理层可能会得知出席这次宴会的人数很多，但我们就是要放出一点令竞争对手无法忽视的风声。任何参加招待会的人都会收到免费的PayPal T恤衫，第二天在“eBay Live”会议上穿着这些T恤衫的人将有机会得到250美元的奖金。这样，几百名与会者就会穿着

PayPal的T恤衫，而且后背上还有蓝色的几个大字“新世界货币”。

我们把邀请邮件发给PayPal的大批拍卖客户，很快我们就收到了大量的回复，以至于奥马哈那边的客服中心不得不控制参加招待会的人数。在一篇名为“PayPal再一次搅黄了eBay的聚会”的文章中，The Motley Fool（傻瓜投资指南）网站的一名记者打趣地说我们的T恤衫营销让梅格·惠特曼在“eBay Live”上做主题演讲时看到“多年以来她在自己的网站上不愿意看到却多次看到的东西——PayPal，PayPal，还是PayPal”。[21]

漫长、炎热的夏天就要沸腾了。

戴维·萨克斯高调行事的指示带来的结果超出我们的想象，2 000多名热情的客户挤满了我们为PayPal宴会租的酒店会议大厅。星期六上午，也就是“eBay Live”的第二天，大约有1/4的拍卖商穿着PayPal的白蓝色T恤衫从我身边走过去参加会议。附近几名身穿eBay公司黄绿色系扣衬衫、负责维持秩序的eBay员工，难以置信地看着这一幕。

我刚刚到主厅就看到我的一群PayPal同事们混在迫切想参加会议的人中间，并跟着人群朝会议室入口走去。几分钟之后梅格·惠特曼就该发表主题演说了，从这场面来看，来的人不少。我刚要评论一下The Motley Fool网站的搞笑预测，就注意到比尔·翁德多克脸上阴沉的表情。

比尔·翁德多克说：“我刚听戴维·萨克斯说eBay打算把Billpoint卖掉。”然后又提到了一家传言要收购Billpoint的大型金融集团的名字，顿了顿他接着说：“据了解这家银行要把Billpoint打造成免费的服务，Billpoint仍是eBay推荐的支付方法，那家银行会把Billpoint变成银行的账户获取工具并打算亏本经营。”

这听上去似曾相识，eBay再一次出人意料地使用自己的铁血手腕来威胁我们。就算我们的网络可以应对Billpoint永久免费的冲击，投资者听到这个消息后我们的股价也肯定会下跌。几天之后我们的第二次股票发行肯定会失败，公司本已低迷的士气会跌入谷底。

“这……这是真的吗？”事情突然来了个180度大转弯，我都快说不出话来了。

“戴维·萨克斯说这一消息来自华尔街的联系人，所以我想可能是真的。”比尔·翁德多克回答说，他的目光落在从我们身旁不断经过的人流上，“不管怎样，我想梅格·惠特曼可能会在她的演讲中宣布这一消息，所以我们要准备好如何面对到我们展位的那些媒体和客户。”

我们进入巨大的会议室，坐在会议室后面的座位上紧张地看着彼此。eBay的一名公关人员在说eBay是怎样改变了用户的生活，而我的心狂跳不止。我们听到那人说eBay帮助eBay卖家在工业化世界拍卖产品，而那些尚在努力挣扎的实体店主可以在网上挽救自己的生意（他并未提及本土居民和店家是如何收到货款的）。造完势后，在一片雷鸣般的掌声中，主持人邀请梅格·惠特曼上台。

但是eBay的这位首席执行官看上去可一点也不像明星，她40岁左右，一头金色的直发，穿着卡其色宽松裤及与eBay其他女员工一样的黄色系扣衬衣。音乐声结束后，梅格·惠特曼开始演说，整个PayPal代表团开始疯狂地记笔记。她先是赞扬了eBay社区，感谢每一个参加会议的人，然后承诺eBay今后要做很多改进，那阵势就跟联合国发言一样。新的销售排名可以让大家更加简单地达到理想的交易状态，但高成交量的卖家和低排名的卖家受到的待遇并不一样：个体经营的拍卖商可以购买eBay推出的健康保险；夏末时eBay还会推出新的“一口价”列表格式。

但是梅格·惠特曼并没有提及Billpoint，演讲结束后人群就开始散了，我们每个人都松了口气——就连一直坐在我身边听演讲的戴维·萨克斯也是。eBay将Billpoint卖给一家大银行是个很受瞩目的事情，但梅格·惠特曼在主题演讲中并没有透露，这说明在“eBay Live”这次会议上，此事不会被提起。

我们的员工离开会议室，到我们的展位上去，接着我们很快又看到了梅格·惠特曼。在展位开放之前，她从一个展位走到另一个展位，与大部分展商交谈。接下来，她就要走到PayPal的展位了，不过她只是笑笑，冲我们礼貌地挥挥手，然后往下一家走了。我看了一下我的同事，然后大家都大笑起来。在她的会议上竟有这么多人穿着PayPal的T恤衫，这显然让她很不爽。

那个周末之后发生的事让人回味至今，PayPal和eBay的员工之间经常有小的冲突。eBay的员工跟拍卖商说如果他们脱下PayPal的T恤衫，他们就会得到eBay的交易卡和T恤衫。[22]奥林匹克速滑运动员阿波罗·奥

诺站在Billpoint的展位前摆好姿势准备拍照，但是eBay那边要求穿着我们T恤衫的客户必须拿着Billpoint的传单挡住T恤衫前面的PayPal标识。在那天的高管问答环节，一位客户问eBay为什么不让PayPal公平地竞争，而eBay美国区总负责人杰夫·乔丹马上反问："这是戴维·萨克斯的问题吧？戴维，你在吗？"[23]当我做关于PayPal的使用报告时，坐在前排的两名eBay女员工翻着白眼，大声地跟前后排的人说话。

我们不去在意这种轻蔑——与会的拍卖商们给予了我们很高的评价，这是最好的补偿。PayPal的展位外围了很多热情的客户，他们排了三四排，就是想与我们的员工交流。他们感谢我们前来参加这次会议，还热切地提出了产品建议。许多客户提到，这个周末他们跟eBay的员工说过，有时还跟梅格·惠特曼本人说过他们希望eBay与PayPal和平相处。他们说PayPal和eBay之间的争斗经常让他们陷入两难境地，两家公司越吵越凶，让他们无所适从。但是他们也一直认为应该由eBay来做出和解安排。在eBay欢迎PayPal出现在其网站上之前，客户们理解我们必须继续战斗才能生存下去，他们鼓励我们代表他们继续努力。

至于eBay的高管们如何处理客户的这种反馈，我们就不得而知了。我们唯一确定的就是PayPal很显然搅黄了eBay的宴会，而宴会的主人很不爽。

接下来的一周，加州北部的办公室里一片喜气洋洋，因为在"eBay Live"上我们取得了成功。《今日美国》引发公众一片哗然：在商业版首页上，《今日美国》刊登了一张彩色照片——梅格·惠特曼为穿着PayPal T恤衫的粉丝签名。

我们的投资银行也顺利进行了第二次股票发行，我们的顾虑又打消了一些。但是这些进展带来的欢乐却是暂时的，因为不断有报告显示eBay继续与那家大银行谈判，要卖掉Billpoint，银行会将Billpoint打造成免费服务。我们开始沉思，是不是我们在"eBay Live"上的努力让eBay的高管们更加确定不能与PayPal做生意？

意识到争端就要升级，公司的法律团队开始制订计划，向联邦政府抗议eBay对PayPal的反竞争行为。[24]就算司法部和贸易委员会的官员认为我们的申请仅仅表明一种竞争姿态，我们的管理层也希望这样可以给eBay施压，让eBay有所收敛，不要利用自己在个人拍卖市场的垄断地位来偏爱自己的支付服务。虽然从理性上来讲彼得·蒂尔不愿意让政府参与

进来，但是他承认公司的竞争局势越来越不稳定，再加上法律和股市方面的麻烦都会给公司带来无法忽视的威胁，所以他同意向政府提出抗议。

我们也想方设法提高PayPal的公众形象，包括打算让很受欢迎的纽约市前任市长鲁迪·朱利安尼加入董事会。虽然这一设想没有成真，但是这一提议显示出管理层对公司的未来有多么担心。

就是在这样的背景下，我去找戴维·萨克斯，跟他说我6个月之前就构思好的想法。大体而言，这个计划就是PayPal应该建立新的调查工具，它可以积极主动并公开地显示eBay是如何与eBay用户的意愿对立的。调查工具可以收集用户的数据，这样我们就可以开展激进的公关活动，突出强调eBay无视社区用户希望使用PayPal的请求。一旦公众得知用户都支持PayPal，eBay就不得不做出回应——要么停止对PayPal的攻击，要么就是承认它对社区用户的希望不管不顾。无论eBay选择怎么应对，对我们都有利。

我最初构想这一计划时，大家一致认为这样风险太大。以前eBay篡改Billpoint为默认设置及推出Checkout功能时，我们都是在幕后还击，而这一公开的反击可能会使双方的关系恶化，再也无法修补。但考虑到新的形势，我们似乎应该赌一把。eBay攻击PayPal引起了用户的不满，我认为如果将这种不满公之于众，那么像eBay这种很有品牌意识的公司肯定不愿意改变计划，推出另一项露骨的策略支持Billpoint。这样就会让Billpoint的潜在收购者在公关上有所顾虑，收购也就会从长计议。

这无疑是孤注一掷，一旦这么做了，就会引发一系列的后果而且没有回头路。但是我们不能坐视不管，眼睁睁地看着eBay把Billpoint卖掉，如果这步棋走对了，我想我们这一先发制人之举可能会破坏eBay的收购交易，我们还有什么可失去的呢？

自保罗·马丁离开后，拍卖产品团队已经在很大程度上重组了，也发布了几个新功能，现在，拍卖产品团队及营销团队都严阵以待，准备实施这一计划。比尔·翁德多克和我把这一“核武器”计划交给戴维·萨克斯，如果与eBay协商失败的话，我们就使用这一“武器”。在当前形势不明确的背景下，戴维·萨克斯默许了，让我们建立这一功能。

无论未来几个星期会发生什么，PayPal注定会经历一段不平凡的时

光。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第十一章

出售：没有回头路

2002 年 7~10 月

惊天消息

在7月8日这一天，起床是一件很困难的事。比阿特丽斯和我刚刚在洛杉矶庆祝完独立日周末回到家里。我对稍后加入101号公路上慢吞吞的堵车队伍感到无比的恐惧。冲完澡出来后，我的思绪又飘回到节日烟花和烧烤派对上，尽可能地把正在办公室等着我的关于潜在危机的想法抛诸脑后。突然，一阵电话铃声把我拽回到现实中来，在这个现实中，世界将被颠倒过来。

“你为什么这样做？”保罗·马丁质问我。

“保罗，我做什么了？”我回答道，听到这个问题我很惊讶，竭力想弄明白事情的原委。

“把公司出售给eBay！我刚刚看到了这个消息的新闻稿，这里到处都是这条新闻。”他大声喊道，声音里混合了愤怒和沮丧的情绪。

我犹豫了一下，无法找到一个合适的答复。根据上一周戴维·萨克斯的指示，我们在部署秘密武器之前等他发话，我已经猜到了公司的高层正在讨论一些事情。但是这次谈判的速度和结果让我目瞪口呆。“我不知道，我的意思是，我知道我们正在跟他们会谈，但是我不知道会有什么结果。”

“也就是说，连你也不知道这事儿？”保罗·马丁接着问，不过这一次，他不经意间给了我一份恭维，同时也降低了调门，“新闻稿是这么说的——‘eBay以15亿美元收购PayPal’，还说eBay将要关闭Billpoint，并将PayPal作为一个独立的品牌运营。”

我惊呆了，迷迷糊糊地走到厨房的餐桌旁，跌坐到椅子里。这怎么可能？我问自己。如此之快地达成收购协议，这怎么可能？我对于这次会谈唯一的认知还来自上周末的时候。在此之前，我们都在猜测，Billpoint会在几天之内被出售给愿意购买它的银行。

随着我对此消息的消化，我本能地试图证实保罗·马丁跟我说的那些话。我拿出公司的笔记本电脑，重重放在餐桌上，告诉保罗当天下午稍

晚一些我会给他回电话。等待开机并且连上网这段时间，就好像一个世纪那么漫长。连网之后，我马上就直奔PayPal的头条。果然，已经有一堆的新闻标题，说的内容跟保罗·马丁电话里说的一样。

新闻列表中的第一条是一个商业媒体的新闻稿，证实了保罗·马丁所描述的详细信息：

> 全球网上购物市场龙头eBay公司今天宣布，它已同意收购全球支付平台PayPal公司，此举将帮助数百万网民进行在线购买和销售。此次收购受到了双方股东、政府和监管部门的批准，预计将于2002年底完成……
>
> PayPal将继续作为一个独立的品牌运营，是业界领先的在线支付方式。eBay目前的支付服务，即eBay的Billpoint支付，将在收购结束后退出。
>
> PayPal将继续提供各种消费性服务，包括其流行的Web Accept产品，这款产品使独立的网上商家可以直接在他们的网站接受付款。鉴于在线博彩业尚不明朗的监管环境，eBay计划在收购完成后售出PayPal的博彩业务。[1]

这是真的！显然，在刚刚过去的独立日周末，他们进行了一些创纪录的谈判。管理层已经签署了一份全股份收购协议，两家的股票兑换比率是按照之前4月份就已经协商一致的数字。Billpoint将很快成为历史，而eBay已经开始制订战略计划，一旦交易完成，就开始运行PayPal。

我打开电视，映入眼帘的是相同的新闻，财经频道CNBC将其作为头条新闻播出。我摇摇头，依然觉得难以置信。尽管eBay收购PayPal的可能性在大约3个月前已经传了一段时间，可是自那之后所发生的一系列事件，似乎让双方实现任何和解都是不可能的。

我仍然处在将信将疑的状态。

确定收购

穿行在水泄不通的马路上开车前往办公室的时候，我的心剧烈地跳着。我焦急地换着收音机频道，想捕捉到有关交易的一些新消息。有几

个电台重述了我已经在网上读到的短讯，没有提供任何新的细节，更多消息只能等我到了办公室才能知道了。

那些尚未得知消息的员工，早上来到公司地下停车场的时候，应该已经能看出是有什么大事发生了。在八点五十的时候，停车场就几乎全满了。对于一家雇用了数十名工程师的硅谷公司来说，这是一个明确的信号，告诉人们非同一般的事情正在发生。

我与另一位对此感到震惊的同事一起乘电梯上楼，在交换了我们对此事共同的惊讶之情后，他用松了一口气的语气说，他简直不敢相信这件事终于发生了。就是在这个时刻，一切尘埃落定：PayPal的竞争大战已经结束。我们面对的无休止的冲突状态、猜测eBay接下来会对我们采取什么行动的这种状态已经结束了，但是同时，我们的独立性也结束了。

几分钟后，我来到一楼的大会议室，加入了PayPal的员工队伍。这个会议室的绰号是“北极圈”（为了纪念我们以前的那个温控器坏了的办公室），供全员大会所用。彼得·蒂尔站在大门边上，正在与一些行政人员交谈，与此同时，很多员工吵吵嚷嚷地陆续走进来。整个会议室里的气氛就如同初中的数学课上，学生们发现走进教室的是代课老师时的那种喧闹。

彼得·蒂尔慢步到讲台前，穿着他特有的PayPal的T恤衫和牛仔裤。“好吧，让我们赶快开始。”他扭了一下麦克风，摆到自己面前，然后开始说话，“我猜你们现在都已经听到了消息。”

第一排有人在窃笑，还用手指着主席台。彼得·蒂尔俯身朝前面瞥了一眼，看见一个临时竖在那里的标语牌上写着“梅格·惠特曼”，是用eBay风格的多种颜色字母拼出来的。“大家看见我平常都得忍受些什么了吧？这才是我出售公司的真正原因。”彼得·蒂尔开玩笑的时候脸上露出灿烂的笑容，大家也都笑了。

“正如你们所知，我们今天宣布了一项协议，把公司出售给eBay。这个交易将完全通过股票转换进行——0.39股eBay的股票兑换1股PayPal的股票，可能需要大约6个月时间实现正式的收购。直到那时之前，一切都将保持不变，两家公司将继续独立运行。出售完成后，PayPal将会是eBay的一个独立单位，完整保留现有管理团队。所以，大

家都不要担心，这并不意味着有人会失去自己的工作。两家公司之间不存在任何功能重叠，我们的专业是支付，而eBay的专业是拍卖，所以没有任何职位会被砍掉，除了Billpoint之外。一旦交易完成，Billpoint将会关闭，PayPal将被集成到eBay的网站。”会议室里爆发出笑声和掌声。

“这样做有很大的意义，这是因为，我们有很多共同的客户。”彼得·蒂尔继续说。他提醒大家，在这之前，我们与eBay的关系一直是战了和，和了战，这导致我们浪费了许多精力，不断担心eBay下一步会有什么行动，他说这种担心使我们无法专注于为我们的用户建立新的工具和服务。

“他们给了我们一个相当不错的报价，使我们获得了当前股价18%的溢价。”他说这话是回应有关收购价的评论，“对于这种类型的交易是否有意义，人们总会提出质疑，但鉴于我们得到了很好的估值，并且为公司除去了一个巨大的风险，我认为这么做是值得的。”

会议结束后，员工们从会议室鱼贯而出，走回自己的办公桌。我在二楼的工作区召集了我的营销同事开会。

“我想我们赢了，是不是？”他们中的一个说道，“虽然，我们是被收购了，但是感觉并不像。”我点头表示同意。在企业战争的最前线战斗了这么久之后，事实证明，人们很难因为各自都不再开枪，就把以前的敌人视作新盟友。而且，在我们所面临的情形下，以前的对手还不仅仅是成了伙伴，而且还要成为PayPal的新主人。

梅格·惠特曼的演讲

中午，梅格·惠特曼慢步走到了彼得·蒂尔3小时前曾站过的讲台。跟彼得·蒂尔的休闲装扮相反，她一身硅谷标准的正装，旁边站着彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴、戴维·萨克斯，还有eBay美国网站的负责人杰夫·乔丹。

“欢迎大家，我是梅格·惠特曼，eBay的首席执行官。”她这么说其实完全多余，因为大多数PayPal的员工已经知道她是谁了，也许是她意识到需要传递一些和解的信息，她戴了一顶PayPal的帽子，还往人群里抛

了几件eBay的T恤衫。“来到这里真是太棒了，”她继续说，“对了，这里有多少人曾经在eBay上买卖过东西？”房间里的绝大多数员工都举了手。“那太好了！现在，有多少人获得了超过100条反馈？”乔安妮·罗克奥厄和其他几个同事举起了手。梅格·惠特曼笑了：“你知道，今天早上我们在eBay的办公室开了一个会，我问了我们的员工，有多少人曾使用过PayPal，其中有98%的人举了手。”

暖场之后，梅格·惠特曼热情地给我们展示了一个幻灯片，概述了eBay的情况。其中的大部分信息，我们已经在几个星期前的“eBay Live”活动中看过了。在eBay上，每两分钟就有一台电脑卖出，每半小时就有一辆有收藏价值的车交易成功。她还略有些幸灾乐祸地指出，eBay在书籍、电影和电视分类中的销售额，比去年同期增长了50%以上，而相比之下，在西雅图那里，“增长只有9%”——大家都知道她指的是亚马逊。

梅格·惠特曼结束幻灯片的放映，然后跟一位PayPal的员工交谈起来，还附上赞美之词。她说：“你应该为自己参与建立的公司感到自豪，尽管我们有时会给你们设置一些障碍。”我心里不由得暗笑，心想，她所谓的障碍，对于我们年轻的公司来说，有很多都是生死攸关的危机。

说到这里，梅格·惠特曼停下来，开始感谢戴维·萨克斯和杰夫·乔丹，她说这两个人是两个公司达成协议背后的推动者，是在“eBay Live”之后率先恢复会谈的人，她说这个活动帮助双方充分了解了两家公司的相互依赖性，我们共同的客户是那些希望这笔交易能够实现的人。她说看到上千人身着PayPal T恤衫，并要求我们和解，她认为是他们的愿望促使事情走到了这一步。

梅格·惠特曼还笑着指出，尽管事实上这两家公司的首席执行官都在休假，但是交易还是完成了。这期间她去了加州南部，而彼得则去了夏威夷度假。我后来发现，她对这起令人不可思议的收购所做的描述都是准确的。就在一周之前，在Billpoint出售传言甚嚣尘上的时候，戴维·萨克斯曾经私底下打电话给杰夫·乔丹。双方认为，在出售Billpoint时会先签订一个协议，确保Billpoint在eBay上有优先整合的权利，这将标志着eBay再也没有回头的余地，它与PayPal在未来再也无法达成任何妥协。如果要阻止出售Billpoint的交易，这是最后的机会。

当戴维·萨克斯把这一信息告诉彼得·蒂尔之后，彼得·蒂尔指示他与

首席财务官鲁洛夫·博塔以及我们的投资银行家一起，率先起草一份协议。由于这两家公司仅仅在两个月前已经完成了深入严格的评估，因此协议主要是围绕双方达成相互可接受条件的问题。彼得·蒂尔担心他在先前流产的收购讨论中过于直言不讳，可能给eBay的高管带来不信任感，于是愤愤地跳上飞机，到夏威夷度假去了，而且在接下来的几天里根本不接投资银行家的电话。他放手赌一把的做法奏效了。

即使在彼得·蒂尔和梅格·惠特曼之间有任何挥之不去的紧张感存在，在梅格·惠特曼轻描淡写的讲话中也丝毫感觉不到。后来，她呼吁大家提出自己的问题，而第一个问题大家完全可以猜到："Billpoint会怎样？"

"Billpoint将被关闭，但我们会尽量在公司里给那些人安排工作。"她回答道，"除了珍妮特·克兰（Billpoint的首席执行官），在今天早上之前Billpoint还没有人知道这件事。"她补充说，意在强调自己把这个消息告诉他们的时候有多么艰难，"Billpoint的每个人都辛勤工作，他们只有50个人，却试图在做你们500个人做的事情，只不过支付不是我们的核心竞争力。"但其实她这样做人员对比并不准确，因为Billpoint把客户服务和反欺诈功能都外包了，不过此刻没有人去纠正她这一点。

梅格·惠特曼称赞了PayPal的成就，同时强调说，eBay是一个令人难以置信的公司，它将是一个强大的合作伙伴。她的表现很得体，既对PayPal赞美有加，又对未来充满乐观，这正是员工们需要听到的。她的这种讲话方式，让大家想起了我们公司在2000年10月领导层变更之后，彼得·蒂尔所做的令人难忘的讲话。惠特曼还传达了她的兴奋之情，对于将一流的支付服务加入领先的网络市场后的前景充满期待。

梅格·惠特曼的讲话让PayPal的大多数员工都吃了定心丸，觉得此次收购将是一个平稳的过程。在她结束讲话的时候，大家给了她热烈的掌声。散会时，很多人都在出口附近的一个箱子里抢eBay的T恤衫。

而我自己的反应是更加清醒了，即使PayPal与eBay的冲突趋于结束，大多数同事所抱有的担心已经缓解了，也还是有什么东西，让我的直觉告诉我该对其予以关注。这与梅格·惠特曼的讲话当然没有什么关系——她说的都对，但我就是有一种挥之不去的感觉，巨大的变化即将展现在年轻的公司面前，几年前，我和彼得在旧金山的海边散步时，我天真地决定加入的创业冒险，现在正接近尾声。我从会议室的后门走了出去，没有碰T恤衫。

戴维·萨克斯的解释

3点钟，这一天的马拉松会议在戴维·萨克斯的办公室继续进行。营销、设计以及国际团队，一共有20多人，都挤了进去。

戴维·萨克斯一开场，先紧张地笑了一下，然后闲聊了几句，最后就自己之所以在背后推动恢复与eBay谈判的原因做了一些解释，将其描述为是对公司内部反馈所做的响应。他说："在'eBay Live'活动之后，许多员工曾私底下跟我谈，鼓励我跟eBay讨论新的方案，因为他们亲眼看到了eBay是一个充满活力的社区和市场。"

"我们必须打破这种恶性循环。"他说。他认为现在达成这项交易，而不是继续前两年以来的斗争路线非常重要。他强调，我们的产品和营销战役，加上我们幕后的政治游说，很快就会导致双方走上不归路，使得未来不可能出现任何的折中或是妥协。

"我们不能永远忍受战争般的环境，合并使我们无须再面临下一个冲击。不过也还是存在一些问题，即我们这样做是否意味着放弃自身的利益？"他补充说，"其实我觉得，到底谁赢谁输还不明朗。在这种情况下，如果输赢那么清晰的话，通常也就达不成交易了。胜利者不希望被收购，因为他们知道自己会赢，而输家也将无法说服任何人来收购他们。"

他对于双方同意的估价也迅速进行了解释，他说，关于eBay放弃支付服务，他曾见过eBay的内部评估："我们已经得到了他们所能做出的最高出价了。"

会话一直都是非正式的，他还征求了大家的意见。我问他，在别的会谈都失败之后，为何本轮会谈成功了，这中间发生了什么事？他回答说："以前双方都不愿意做这样的交易，可是，当双方全力以赴，走到了企业战争的边缘之后，重新评估局势就势在必行。"

在回答有关就业保障的问题时，戴维·萨克斯平静地说："他们要想动大家，首先必须得通过彼得·蒂尔，然后通过我，最后通过你的领导，所以大家不要为工作而担心。让每个人都快乐，让我们所有的员工都留在公司，当然也符合他们的利益，他们只是支付了15亿美元收购我们的公司，而我们公司就是我们这些人。"

戴维·萨克斯自信满满，信誓旦旦，这说明PayPal在被收购之后还会跟以前一样。但我还是很怀疑——就算高管团队无意去任何地方，那也保证不了eBay会允许PayPal以独立实体的身份继续存在下去，但我也意识到这件事我根本管不着。

日常工作似乎都很琐碎，所以那天晚上我决定早点回家。自从dotBank和X.com出现，对康菲尼迪造成挑战后，这是我第一次不用担心竞争对手的行动，轻松地走出办公室。无论摆在PayPal面前的是什么路，至少我们与eBay竞争的日子已经过去了。

彼得·蒂尔的出售动机

PayPal的大部分员工似乎都松了口气，但是我们最重要的支持者，也就是我们的客户，却百感交集。有些人期待PayPal和eBay的网站融合在一起，但也有人担心eBay会把PayPal变得面目全非。很多客户在OTWA留言板上留言，抱怨很多功能会在交易完成后被慢慢取消，比如借记卡。网友“dblumenfeld”谨慎地说：“合并后PayPal的某些功能就没有太大的意义了，如‘PayPal首选’项目。当然还有PayPal是否将改名的问题，如果不改名的话，那么PayPal这个名字能用多久？”[2]名为“ShelbyBoy”的网友在The Motley Fool的网站上也表达了类似的观点：“PayPal能推出简单易懂、方便易用的新功能，而且这些功能的加入不会激怒很多用户。而eBay无法一直实现这些新功能，我的担忧是收购之后eBay的文化会占上风，这样就把PayPal这个好东西毁了。”[3]

媒体的报道一向价值不大且毫无新意，而且每次都批判我们，这次出于各种不同的原因，媒体开始公开指责这一交易。虽然这不是媒体第一次批评PayPal，但是这次媒体专家们推断eBay与PayPal的交易另有隐情。网络版的《华尔街日报》刊登了一篇题为“eBay竞标PayPal，背后大有文章”的报道。[4]该报道援引了一位曾预测PYPL股价为32美元的证券分析师的话：“公平地说，我们很多人都认为PYPL股价还有较大的上涨空间。”另一位观点被援引的分析师说：“把PayPal出售给eBay也许是最简单的出路。”路透社在一篇题为“PayPal及其创始人如1999年般狂欢”的报道中暗指彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴没有经受住eBay 1.11亿美元股票的诱惑，决定出售PayPal。[5]《CBS市场观察》（*CBS Market Watch*）的一个专栏称eBay收购PayPal意味着“只有少数人会致富，也就

是早期投资者、管理层和投资银行家”。[6]

同时，少数股东提起了集体诉讼，试图阻止公司出售给eBay。他们说收购价格太低，还说董事会接受eBay的收购提议违背了诚信与责任原则。[7] 公司在宣布收购交易的前一天，PYPL的股价是20美元，而eBay是60.54美元，这意味着eBay收购PayPal有18%的溢价，但这些股东称eBay应该向公司支付更多的溢价。

我自己也是感慨万千，试图理解彼得·蒂尔为什么会接受eBay的这一最新提议。一周后的一天在吃午餐时，我问他是什么动机让他最后决定接受这一交易，他回答说，“觉得这种持久的战争状态让每个人都精疲力竭”。他说公司与eBay的冲突，再加上我们业已动荡的股票价格，有可能使员工因过度劳累或因股价的下降而离职。但是，他急忙又说与eBay联合也能创造价值。

“我们希望PayPal成为互联网上的货币，”他说，“要做到这一点，最重要的因素就是PayPal的用户数量，而eBay拥有4 600万用户，这么大的客户群给了我们巨大的增长空间。一旦我们在eBay上蓬勃发展，我们在eBay之外的业务也会扩大。无论是eBay内部还是外部，我确实认为这么做可以让我们处于最佳位置以统治世界。”

显然，我们结束与Billpoint的斗争有很大好处。过去几年中PayPal取得了那么多的既得利益，公司已经树敌众多。我们与信用卡组织、银行游说团、各州的监管者、外国黑手党成员，以及以诉讼为乐的律师都有过冲突，我们已经够累的了，还得担心会不会被拒绝在我们的主要市场之外。在我们IPO之后，这些冲突愈演愈烈，而我们本来的意图是稳固公司的地位，这真是事与愿违。这些敌人加起来给我们业务造成的威胁要远远大于Billpoint。eBay这边的风险解决了，彼得·蒂尔就大大降低了PayPal和股东们面临的风险。

交易之后的一个事件很快证实了这一点，纽约州的总检察长艾略特·斯皮策总能登上媒体头条，他再次出现，并给PayPal带来了传票。2002年，艾略特·斯皮策花了大把时间在美国证券交易委员会上，率先检控了一批涉嫌会计丑闻的上市公司，而现在他又盯上了一家高知名度的企业。他要求我们提供PayPal关于在线博彩业的使用信息，这暗示着我们的这一业务可能违反了纽约州的博彩法，而那天正是我们公开宣布eBay收购PayPal的日子。[8]

我们的律师认为，艾略特·斯皮策对于纽约州博彩法的解读缺乏法律依据，好在eBay决定收购PayPal并且慢慢退出在线博彩业让他的质询失去了意义。不过，在彼得·蒂尔看来，如果公司不卖给eBay的话，艾略特·斯皮策的这一调查也许会使我们的股价一落千丈。博彩业占PayPal支付总额的8%，并持续快速增长，如果艾略特·斯皮策最终找到与他持相同意见的法院，那么PayPal就必须放弃一个最成功的非拍卖业务，这可能将投资者吓跑，不再买我们的股票。

艾略特·斯皮策是第一个正式调查我们的人，但不是最后一个。几个月后，美国密苏里州东区的律师声称，我们的博彩业务违反了《爱国者法案》（PATRIOT Act），该法案是纽约和华盛顿在恐怖袭击之后颁布的反恐怖主义的联邦法律。[9] 虽然国会通过这一法案不是为了管理PayPal的博彩业务——国会议员吉姆·利奇对这一问题的议案从来没得到国会的通过——但是美国检察官办公室却不这么看，检察官办公室称该法案禁止向恐怖分子转账的规定也同样适用于在线博彩业。

无论美国检察官办公室有没有法律依据，当我们把他们的指责与艾略特·斯皮策的传票放到一起考虑时，很明显越来越多的监管者想插手这一问题，尽管关于在线博彩的法律模棱两可。这个问题会像滚雪球那样越来越严重，可能会引发路易斯安那州等各个州重新考虑要不要给PayPal办转账许可。

听到彼得·蒂尔的说法，再看看艾略特·斯皮策做的事，就连我这个支持支付市场增长的营销人员也知道PayPal现在面临很多支付市场之外的挑战。创业家的敏锐也许可以帮助我们挺过与X.com合并后公司的内部动乱及Billpoint的激烈竞争，但是解决这些新的威胁需要全然不同的方法。PayPal归eBay所有后，就可以免受股市动荡，我们就可以花更多的精力来解决这些问题。虽然不能保证我们所有的管理难题都会解决，但是这一收购确实意味着我们公司将更好地解决一直存在的业务上的监管风险。

PayPal静思会

7月末，公司员工在圣克鲁斯山脚下的葡萄酒酿酒厂聚集。PayPal每年的外出静思会都在那里召开，金色的山脉从硅谷西边一直绵延至

此，高管团队选择这个地方就是为了在这个远离办公室繁忙的休闲之地讨论重大业务问题。

对于像我们这种业绩不俗的互联网公司而言，这里是一个很合适的场所。PayPal顶住了纳斯达克崩盘，挫败了无数竞争对手，一路跌跌撞撞地获得了利润，还有数百万名注册客户，成为“9·11”事件后第一家成功IPO的互联网公司，而且，我们刚刚与一家知名公司达成了一个重量级的交易。从各方面来看，PayPal都已经登上了硅谷成功的顶峰，现在我们暂停脚步庆祝成就，也是时候好好想想公司下一步该怎么做了。

马克斯·列夫琴、鲁洛夫·博塔和戴维·萨克斯做了好几个关于业务状况的报告，之后员工们就到户外享受美酒、品尝冷盘、玩相扑去了。相扑场像是扩大版的小孩子用的充气浅水池，而厚实的、从头裹到脚的紧身衣看起来就像卡通版的相扑选手。许多个头小的员工也套上衣服，想模仿一下相扑比赛，可是他们一旦被打倒后很难站起来。喝过酒后，再加上我们的哄骗，彼得、马克斯、萨克斯和鲁洛夫穿上了厚重的“相扑”服进入场地，开始自由混战。马克斯头朝前，把彼得拱倒在地，员工们欢呼起来。

最后，大家在圣克鲁斯山山边的庭院里享受自助餐。葡萄酒厂的员工开始给我们端来饭后咖啡，彼得·蒂尔拿起麦克风发表总结性演说，在觥筹交错中向大家表达谢意，感谢大家的努力工作，然后他为第二季度我们取得的优良业绩而鼓掌。但是，当谈到收购问题时，他突然转移了话题：

“我们已经说过，有时候感觉全世界都与我们为敌。”他顿了一下，等着大家的反应，然后接着说，“没错，确实是与我们为敌！首先，很多人都认为银行业会把我们排挤出去。看到这一幕没有发生，他们又说我们的客户不会再使用我们的服务。这一幕也没有发生，所以，他们就怂恿全世界的人一起来反对我们。”

“在此，请允许我读一下2001年2月一篇题为‘人们对PayPal大失所望’的文章。”说着他拿出一份报纸，“文章说‘欺诈、客户抨击、新的竞争对手以及行业不断遭遇失败，都凸显出PayPal的主导地位岌岌可危，需要给客户提供更多的保护’。[10]还有这篇《从地球到帕洛阿尔托》是这么说的，‘这家刚刚成立3年的公司，从来没有盈利过，正走在亏损2.5亿美元的道路上。该公司最近向证券交易委员会申请上市，这就是说该公司

的服务可能用于洗钱及滋生金融腐败。对于这么一家公司，你会怎么做？'"11

这时大部分同事都笑了，而彼得·蒂尔则满意地点点头。他说这些专家并不是试图攻击PayPal，他们只是目光太短浅，理解不了我们做的事情。PayPal的使命一直是改变人们的转账方式，他称要把这个意义重大的目标放在时代的大背景下考虑。

“21世纪有两大趋势，首先是经济全球化。经济增长越来越国际化，世界各地的人们联系得日益密切。10亿人离开家乡，去别处生活。其次是追求安全性。在这个全球化、分散化的世界里，暴力和恐怖主义广泛存在，难以控制。恐怖主义已遍布全球，而且很难遏制，我们面临的挑战就是在这么一个开放的全球性经济中找到打击暴力的方法。过去6个月我去了很多次华盛顿，见了众多监管者和政界人士，我试图说服他们不要给我们公司强加新的法规。经过这些会议，我确信他们根本不知道该怎么处理这些关键问题。

“华盛顿的大多数保守人士不理解我们正处在一个瞬息万变的世界中，这个世界正变得越来越复杂，人们的联系日益密切。但那些自由主义者就更差劲了——他们总是想依靠监管使一切变好。无论是保守人士还是自由主义者，他们都没有把握住当今的迫切需要。

“而在PayPal，我们一直按照自己的方式满足当今的需要，我们一直在建立一个系统，可以使每个人进行国际贸易，也一直在打击那些会对我们及用户不利的人。这是一个渐进的、反复的过程，在这一过程中我们犯了很多错，但是我们沿着正确的方向继续前行，来解决这些被全世界都忽视的重大问题。

“所以，我想向地球传达来自帕洛阿尔托的声音，我们可以改变你们的很多行事方式。来帕洛阿尔托看看吧，学习些新东西。我想，你们会看到这里要比地球上的许多地方都好得多。”

文化冲突

彼得·蒂尔在酒厂的演说原来是告别演说，32个月之前，他向康菲尼迪的员工发表了“统治世界”的演讲，而现在在酒厂的演讲就是关于“统治

世界”的最后发言。在与eBay达成协议之后，他在办公室露面的次数越来越少，并让戴维·萨克斯来处理PayPal的产品与eBay网站融合的具体事宜。员工们开始猜测在收购完成后，彼得·蒂尔会离开，重返对冲基金业——在他与马克斯·列夫琴相遇之前，对冲基金是他的老本行。

虽然他否认离职传闻，但是在加入PayPal之前我们就认识他，我们知道事实并非如此。在他的领导下，PayPal挺过了多次危机，但他似乎更擅长处理金融事务。很多人毕生的目标就是成为一家上市公司的首席执行官，但是他只是将这看作他投资生涯中一个短暂的插曲而已。而且，实事求是地说，一旦PayPal成为eBay的子公司，PayPal就再也不需要他在高级战略业务上的才华及应对金融市场的能力了。

而戴维·萨克斯似乎将继续留在公司里。彼得·蒂尔让他负责PayPal产品与eBay网站的整合，其实就是将这位首席运营官视为继任者。在去海外与PayPal的大投资者见面之前，彼得·蒂尔在内部发出公告，宣布在他出差时，高管们将向戴维·萨克斯汇报工作，这显然是想向员工表达他的期望。作为首席执行官候选人，戴维·萨克斯似乎得心应手。他与马克斯·列夫琴、鲁洛夫·博塔建立了紧密的工作关系，这样公司就不会像之前在权力更迭时发生高管们不和的现象。当公司被之前的竞争者收购之后，戴维·萨克斯的掌权可以给人一种延续感。

8月末发生的事情使得正式的收购交易时间变紧，所以我们加快了步伐，为收购事宜做准备。司法部让每一个相关人士都大吃一惊，因为它第二次要求两家公司提交信息的最后期限过了之后，它却没有发表任何评论，这表明联邦政府不会发起妨碍并购的调查。[12] PayPal之前向政府抗议eBay采取了一系列露骨措施，偏爱Billpoint，政府没有因为PayPal的抗议而使我们的收购复杂化，得知这一消息后两家公司的法律团队都松了一口气。小布什政府人员普遍支持自由市场，这显然影响了司法部，让司法部不再插手我们之前对eBay的抗议及现在我们将公司卖给eBay的决定。

这一障碍扫除后，PYPL的股票开始以近0.39的兑换比率交易，因为股市认为eBay收购PayPal是板上钉钉的事情。PayPal的董事会确定了一个日期，10月时股东们就收购提议进行投票，而两家公司的员工都在为了两家网站的整合而疯狂地准备。

我负责处理PayPal这边与收购相关的营销事务，我与未来的同事们

参加了很多当面会议与电话会议。在这一紧张过程的初期，PayPal和eBay的文化差异越来越明显。在PayPal这边，决策很民主而且很迅速，通常通过一封邮件就可以了解关键同事对某个问题的看法。如果某个员工提出了一个建议但未达成共识，那么所有人都有机会陈述自己的理由，然后相关的决策者再制定行动方针。这个过程通常有些混乱，但是却能鼓励员工提出大胆的想法，如果这一想法通过了同事们的评审，那么我们就可以很快付诸实践。随着公司日益成熟，我们的决策过程不可避免地变慢了，但是PayPal近800名员工在一个灵活的系统中仍然享有很大的权力，并且公司鼓励他们像创业家那样行动。

但eBay就不一样了，在这个拍卖巨头内部，似乎一切事情都要面对面地开会才能解决，如果运气不好的话可能要开好几次会。而且开会绝不仅仅是发送一个“会议邀请”的日程安排邮件，然后与会议相关人员坐下来谈那么简单。eBay的员工似乎习惯于给每个人打电话，邀请他们参加尚未确定的会议，哪怕这个人与会议要讨论的事情八竿子也打不着。给至少二十几个人发出会议邀请后，eBay会提前一周确定会议时间和地点，而第二天，会议可能就会被重新安排，因为某个无关紧要的股东的日程安排与会议产生了冲突——这就是eBay的行事作风。经过几轮重新安排之后，与会者会拿到一摞厚厚的PPT讲义，里面是各种重点、表格，讲义的封面下方整齐地印着一两句格言，封面上是eBay的吉祥物——一个长着八字胡的卡通苹果人，与薯头先生极为相似。而整个会议就是艰难地看大量的幻灯片，结果一般是大家同意安排一次后续的会议，这样就可以进一步讨论幻灯片提出的问题。

这种走马灯式的会议模式很快激怒了PayPal的员工，我们公司以电子邮件为中心的文化可以使我们花大量的、计划外的时间来回复邮件，开会的时候只提出新的观点或者解决迫在眉睫的问题；而eBay的会议邀请很快就把我们的日程排满了，我们要驱车半个小时从PayPal的办公室到eBay的办公室（幸运的是，eBay有一个消息传开，说PayPal的办公室有小厨房，可以提供免费的零食，所以越来越多的eBay员工同意到我们这里来开会）。

两家公司之间的文化差异并不仅仅限于eBay错综复杂的会议模式，eBay的员工一般都比PayPal的员工大两三岁，而且一般都有商学院的学位。虽然eBay员工的教育水平更高，经验更多，但是他们公司就连主管级的员工似乎也不愿意做决策，无论事情多么微不足道，他们都要召开

闪电式的会议，或者至少也要征询上司的同意。有一次，我们的营销代表团建议给用户发一封简单的电子邮件，让他们知道两家公司要合并了，而eBay的营销代表团很紧张，认为这样做不符合公司的营销做法，坚持让我们暂缓发送邮件，他们要征询高层的决定。最后，我们的营销团队气急败坏地放弃了这个小方案。

不幸的是，很快我们就发现两家公司的差异还不仅仅体现在中层经理和普通员工上，就连高管层也不一样。PayPal的高管们不拘礼节，愿意将权力下放给下属，而另一边的eBay高管们就不一样了。他们的行事风格跟宣布收购那天梅格·惠特曼演说时的举止很像。虽然梅格·惠特曼很能鼓舞士气，也没有居高临下的态度，但是与随和、平易近人的彼得·蒂尔相比，她显得很正式，几乎是一本正经。

代沟是造成这一差距的一部分原因，eBay的高层管理人员，包括当时45岁的梅格·惠特曼、46岁的首席技术官梅纳德·韦伯和43岁的美国区总负责人杰夫·乔丹都出生在婴儿潮时代的后期，平均比他们的同行彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴和戴维·萨克斯要大15岁。

作为婴儿潮一代（指“二战”结束后，1946年初至1964年底出生的人），eBay的高管们当然会把持公司文化，他们手下X一代（指六七十年代出生）的员工被管得死死的。婴儿潮一代和X一代往往很难在现代职场并存，民意调查显示，婴儿潮一代人中的很大一部分认为年轻的同行不值得信任，也不如他们有知识。[13] 不同时代的人产生对立并不是个新现象，但是在商界，这会导致自私自利的现象。当婴儿潮那一代人终于取代他们的父母爬上公司的最高位置后，他们会看不起那些精通技术的年青一代。当然了，婴儿潮一代的eBay经理们是不是因为这个原因而这样管理公司只是一个猜测，但是两家公司之间的代沟是任何人都无法忽视的问题，我们只能希望在未来这不会引发冲突。

eBay玩弄手腕

随着合并过程的推进，除了我之外，其他人也意识到了PayPal和eBay之间的文化差异。PayPal的同事肯定意识到了，eBay那边的很多同事也对此发表了评论。就连梅格·惠特曼本人后来也公开承认，要将两家文化不一样的公司整合起来不是件容易的事。[14] 梅格·惠特曼对于文化的

重要性心知肚明，我并不感到惊奇——想想2000年初eBay因为文化差异而拒绝雅虎的收购提议就明白了。

在这一差异下，双方仍然奋力前行。艾略特·斯皮策无法再阻碍我们，PayPal很想与eBay达成交易，我们的管理团队坚信在收购完成后我们也会享有很大的自治权。之前雅虎提议收购eBay，eBay很关心文化差异，但是这次eBay似乎不那么在意这个问题了（当然了，这一次eBay是收购者而不是被收购者）。

总体上说，了解了eBay的内部运营之后，我们理解了为什么多年以来Billpoint在创新方面都无法与PayPal匹敌——我们更加快速，而且我们鼓励才华横溢的员工们大胆提出意见。这已经成为我们公司的竞争优势，这些特点体现在我们的产品开发周期更短、推广活动更同步上。

尽管eBay的文化阻碍了eBay与PayPal竞争的能力，但是如果坚持皮埃尔·奥米迪亚的引导，eBay显然会是一个更高效、更具有创业精神的地方。当梅格·惠特曼上任时，她聘用了工商管理硕士和政府的前顾问，所以eBay开始变了。[15] eBay早期的书面记载让我相信了这一猜测，我与许多eBay同行的谈话也证实了这一点。无论这是不是对的，皮埃尔·奥米迪亚这一绝妙的在线服务因为其行动快速而获益，像滚雪球般继续加速发展，却没有注意公司管理层在推进公司发展时也使得公司越来越官僚化。

eBay有垄断者特有的优势，也就是说不用再依靠创新来促进增长——eBay对外收购使得公司的触角绵延到世界各地，但是美国国内的业务就处于一种放任自由的状态。因此，当PayPal意外出现时，eBay在奥米迪亚设计的平台上打造自己的支付服务的计划就被打乱了，eBay发现自己难以应对与PayPal的竞争。eBay并没有努力学习PayPal的迅速敏捷，也没有将重点放在功能开发上，这个拍卖巨头只是动不动就利用其市场主导的优势来达到同样的目的。

几年前eBay还是一家分权的、有创业精神的公司，那么，PayPal会不会也慢慢变成eBay这样呢？这次收购将导致这种可能，但随着我对eBay新同事的了解加深，我明白如果让PayPal管理自己的话，我们就不会变成eBay那样。随着进一步发展，PayPal变得更加公司化也更加由流程驱动，虽然已经到了把卢克·诺塞克和保罗·马丁这种自由奔放的创新者逼走的地步，但是我们公司还没有抛弃核心文化。公司仍然保持着主人

翁精神，并愿意鼓励员工争论。程序上的繁文缛节可能会减慢我们的创新脚步，但是我们与eBay不同，我们的决策并没有变成“一言堂”，我们的员工也没有感到必须对管理层毕恭毕敬。似乎，时间对于一家公司的文化产生的影响不如公司领导人产生的影响大。

9月初，eBay的管理团队又让我们大吃一惊，让我们想起了之前的Billpoint活动。梅格·惠特曼通过媒体宣布，她已经重组了公司的高层，并且让eBay的国际业务总裁马特·班尼克（Matt Bannick）担任全球在线支付业的高级副总裁。马特·班尼克说话温和，之前是麦肯锡咨询公司的顾问，还担任过美国的外交官。eBay的媒体声明表明马特·班尼克将负责关闭Billpoint，并且与彼得·蒂尔一道把PayPal与eBay整合在一起。[16]

消息传来，我们如梦初醒。彼得·蒂尔事先没有收到通知，撇开公开声明不说，显然马特·班尼克不会卸任国际业务总裁这么一个重要的职位去监管一个需要6个月之内完成、与两个支付服务相关的项目。马特·班尼克极有可能一直担任这一职位，而硅谷有传言称马特·班尼克是杰夫·乔丹的主要竞争对手，有可能成为梅格·惠特曼的继任者。

这一举动震惊了戴维·萨克斯，他以为自己能坐稳PayPal的头把交椅，但是现在半路杀出个意想不到的对手，而且这个对手是梅格·惠特曼的左膀右臂。虽然梅格·惠特曼和马特·班尼克都坚称这一职位调整的背后没有什么不良意图，但是我们办公室的所有人都知道事情远没有这么简单。我们的许多管理者开始想办法为戴维·萨克斯造势，一些管理者甚至在最后一刻散发请愿书，想让梅格·惠特曼知道他们支持谁。但是这一行动太微弱了，而且为时已晚——eBay在最后一刻耍手腕，那时收购过程已经进行了很久，就算我们的管理团队想反悔也来不及了。

这对我的朋友兼导师戴维·萨克斯来说真是飞来横祸。

曲终人散

“现在我们讨论一下今天会议的一个正式议题，本次会议之前收到的唯一正当提议就是，批准并采纳eBay公司和PayPal公司之间的合并协议和计划。既然通知已正式发出，并且会议达到了法定人数，那么现在我们就这一提议进行投票。”彼得·蒂尔说。我们在内河码头路上PayPal的

旧办公室开会，几排股东坐在折叠椅上，而彼得·蒂尔坐在他们面前的桌子上。

我举起手，回答说："我同意。"我率先表态，然后大家投票，PayPal作为一家独立公司的历史结束了。

会议前一天，文思·索利托把我安排在与会者中做内线，在股东大会上行动。10月3日的股东会议只是走个过场而已——投票结果早就知道了，因为早在梅格·惠特曼宣布震惊的人事安排之前，我们就收到了代理投票的邮件。计数器最后记录了"同意"票数，65%的总流通股，或者说压倒性的99%的股份投了支持票。[17]

当董事会的检查员公布投票结果时，彼得·蒂尔敲下木槌，宣布PayPal不复存在："我在此宣布，批准及采纳合并协议与计划的提议。"

那天下午，我得知了彼得·蒂尔辞职的消息，而马特·班尼克成为PayPal的首席执行官。听到这一预料之中的消息，我撇了撇嘴，不愿去深思。虽然我不愿意，但是作为PayPal的营销整合负责人，我还是会履行自己的职责。我拖着沉重的脚步上楼，告诉设计团队把彼得·蒂尔的名字从网站上"关于我们"的部分删掉，在每个页面的下面插入一个"eBay子公司"的标识。我慎重地低声说着这一指示，此时我们的内容管理员哭了，我明白她的感受。

交易结束后没几天，戴维·萨克斯宣布离职。他把我叫到他的办公室，跟我说了这件事。他坐在几乎已清空的办公桌后，身边全是打包好的箱子。一向自信满满的戴维·萨克斯低着头，含糊地说了几句话，鼓励我继续留在公司里。我们忧伤地回忆起过去3年里曾有过的美好时光，我想让他打起精神，所以我说也许另一次美妙的冒险正等着我们呢。他笑了，但是从他的眼神中我看出他并不这么认为。

戴维·萨克斯的离职引发了员工的辞职潮，在短短几个月内，很多人跟着他离开了公司，其中最重要的有高管团队的马克斯·列夫琴、鲁洛夫·博塔和里德·霍夫曼。他们的离开仅仅是个开始，头发花白的人事总监文思·索利托、我的斯坦福校友肯尼·豪厄里、彼得·蒂尔的筹款专家马克·伍尔维和杰克·塞尔比（Jack Selby）、业务开发副总裁基思·拉布瓦，还有十几个才华横溢的员工都跟着他们一起离开了eBay的子公司PayPal，去寻找更好的职位。

对于这一次大规模的人才外流，eBay几乎没有采取任何措施。相反，就在我们许多优秀的员工和有创业精神的人离开之时，马特·班尼克就从eBay调来一大批员工弥补空缺。这一次的人事更迭之后，公司颁布了一系列新的规定，修改了组织结构图，并且实行了eBay的PPT文化——也就是说我们以后要开无数次会，看无数张幻灯片。整个发展就好像早已计划好的剧本一样。梅格·惠特曼一直等到合并的最后一刻才让马特·班尼克担任全球支付业务负责人，她知道自己在做什么，所以她也知道一个小小的逆转就可以让PayPal的文化迅速再次出现在eBay。

看到公司之前的创业文化变得越来越像安达信而不是像康菲尼迪，而且看到这么多优秀的人才离开，我轻松地做出了决定。2003年6月，在担任了一段时间重组后新公司的临时全球营销副总裁后，我离开了PayPal。在新的高管团队下我的任期很成功，而且我与可爱亲切的马特·班尼克建立了良好的工作关系，但是我放弃了终身副总裁的职位。在加入PayPal之前，我职业生涯的最终目标就是成为一家大公司的高薪管理者，但是现在我已经不这么想了。

一旦你成为一名创业者，就没有回头路可走。

结语

尽管PayPal出现了大量的人才外流情况，但是eBay和PayPal的组合似乎刺激了这两家公司的短期财务。PayPal和eBay合并后的那个季度收入飙升，主要原因在于合并后PayPal的拍卖量增加，由此加快了eBay的库存周转，现金的流动也更快了。这种相互加速的势头，加强了这家拍卖巨头和它的新支付子公司的关系。

eBay巩固了其在P2P市场上垄断者的地位。尽管有传言说搜索引擎巨头谷歌有可能想要进入电子商务领域，但是在2003年下半年，eBay掌控了美国拍卖网站所有流量的94%。[1] 2004年初，在雅虎拍卖业务失败3年之后，eBay根据拍卖的起价，首次上调了拍卖陈列的费率，调到9%~45%之间。[2]在2003年的最后一季，eBay在售的商品价值达到了70亿美元，是亚马逊的3.5倍，[3] 无可争议地成了互联网销售之王。

随着Billpoint关闭，PayPal看上去比以往任何时候都更具主导地位。其2003年公布的净收入在7 000万~1.1亿美元之间。2003年底，通过谈判，PayPal成为CyberSource在线商户的支付方式，在英国推出了新的Web站点，并且注册用户达到了4 000万。[4]无疑，这些巨大的成功帮助我们说服了最后一个重要的竞争对手花旗集团认输并关闭了C2it。[5]但即使在这些令人陶醉的一连串的成功面前，我们仍然无法回答PayPal是否能实现它的创始人为它制定的愿景。

首先，在收购之后，PayPal面临的监管困境仍然存在。2004年3月，PayPal的长期骚扰者艾略特·斯皮策又来纠缠eBay。他觉得eBay的用户协议写得不够明确，这迫使eBay付出了15万美元的罚款。[6]与此同时，联邦贸易委员会着手调查PayPal暂时冻结参与可疑行为账户的做法。[7]此外，为遵守联邦反洗钱要求所带来的额外成本，我们可以很明显地看出，在可预见的将来，政府监管将继续对PayPal构成风险。[8]

其次，监管只是一部分——另一个挑战是欺诈行为重新抬头。“网络钓鱼”邮件伪装成来自PayPal的正式信函将用户引导到冒牌网站，此举已经骗过了好几百个警惕性不高的用户，诱使他们泄露了自己的密码，这一事件已经搞得沸沸扬扬。[9]由于缺少了马克斯·列夫琴的反欺诈技术

支持，公司只得采取最直接的做法，向可能收到诈骗邮件的客户发送一些会引发恐慌的警告——“您的账户可能成了电子邮件欺诈的目标”。[10]

除了挥之不去的欺诈和监管问题之外，经过整合后的PayPal竞争力显然比初创期间要改善了很多。那时，PayPal的定位目标是彻底改变资金转移的方式，并让资金所有人能够从腐败政府手里重新夺回控制权。它是否会遵循康菲尼迪创业者戏谑地称作“统治世界”的道路，目前尚不清楚。

之所以这么说，是因为尽管实现了合并，但eBay的目标跟PayPal的并不一样。虽然他们共享数以百万计的客户，但是eBay是一个封闭的贸易平台，依靠局限于其网站的增长获取利润，而PayPal却能为互联网上所有的交易提供便利。毫无疑问，PayPal全触角的潜力，将会促使eBay内部不断去寻找各种方法发展自己的平台。万一到了这样的时刻，需要梅格·惠特曼的团队必须做出选择，他们“是投入资源、制定政策以促进eBay的增长，还是加强PayPal的非eBay业务”，现在看来答案并不明确。有报道显示，在梅格·惠特曼的管理团队及eBay的董事会中，都有成员反对收购PayPal。[11] 杰夫·乔丹是支持收购的，在一份公开声明中，他暗示“我们购买PayPal是出于eBay的利益”，他说购买PayPal，是要使eBay能够重新控制自己的购物车。[12] 但是，eBay在美国的收购记录并不好：Billpoint遭到关闭；Half.com正在逐步被淘汰；高端拍卖行Butterfields在被收购3年后，因为不断亏本而被出售。[13]把这些因素综合考虑在一起，的确算不上太鼓舞人心。

如果在eBay内部，“PayPal是我们的购物车”的心态占了上风，很明显，开发PayPal非拍卖的功能，就不会被这个组织优先考虑。真希望这种悲观情绪是一种错误想法，希望eBay充满智慧的高管能够认识到PayPal最终所具有的潜能，这种潜能甚至可能让他们自己的拍卖业务都显得渺小，进而采纳彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴最早所确立的愿景。如果eBay不断致力于为消费者创造一种转移现金的新方式，而不是沾沾自喜于自己拍卖网站的购物车，那么它为世界各地的人们所带来的积极影响，可能会非常深远。充分发展的PayPal最终是否能成功地把对货币的控制权从腐败的政府手中夺走，目前尚不清楚，但是它肯定会给全球范围内中等收入和低收入公民更多权利，使他们可以前所未有地对自己的财务有更好的控制权。

无论梅格·惠特曼对PayPal的最终愿景是什么，出售PayPal对PayPal

和它所有的股东来说，都是最好的决定。上百万依靠PayPal进行在线交易的买家和卖家，当然会受益于eBay网站上使用PayPal的路障被移除了。由于竞争者减少，有了更稳定的工作环境，员工无须时刻去救急解决技术问题，所以能够投入更多的时间去提升自己的职业技能。在合并一年半后，公司股价上升了150%，股东们消除了投资中的一个大风险，并且获得了高额回报。

这并不是说并购没有缺点，但是我认为，任何公平的分析都会得出这样一个结论：如果把PayPal面临的竞争和非竞争性危险都综合在一起进行考虑的话，出售公司显然是明智之举。假设我们当初没有出售PayPal，如今它是何种情形将很难说，但它很可能不会比现在更繁荣。

我在PayPal三年半的时间里，公司面临着形形色色的威胁——其中很多都是非竞争性威胁，这让我们对现代企业家所处的大环境会产生一些不安的想法。

对于我们这个年轻的公司来说，监管制度可能是最大的障碍。一旦PayPal成为公开上市交易的公司，遇到法律上的模糊地带，监管机构似乎特别愿意按照自己的意愿为所欲为。在不能确定如何对我们的业务进行分类时，路易斯安那州曾威胁要禁止PayPal，而艾略特·斯皮策和密苏里州的律师对于博彩业务的指控，都证明了这一点。在每个事件中，PayPal都自认为遵循了现有的法例，但是在我们成名之后，这些官员往往选择将含糊不清的法律按照他们的思路进行解释，为开罚单寻找理由。从我们的角度来看，很多监管机构似乎更有兴趣把监管的绳索再勒紧一些，而不是为消费者提供保护。关于在线赌博的监管环境非常不确定，导致PayPal最后援引《格雷姆–里奇–比利雷法》，呼吁国会为公司和监管机构都提供明确的规则。

相比之下，法律制度也规范不到哪儿去。虽然像监管机构一样，法院是保持资本主义轮子转动的一个关键机构，但是，今天来看，似乎它们对刚开始做生意的人充满恶意。与监管机构的情况一样，公司在成立的头3年里，很少遇到法律麻烦，但是自从我们申请上市之后，这种情况就明显改变了。除了前面提到的集体诉讼之外，我们还遇到了大量的知识产权纠纷，包括CertCo、Tumbleweed以及后来的第一银行和AT&T[14]。无须考虑每个案例的具体情况，看看发生的时间，就能看出这些诉讼背后的主要因素，就是PayPal的成功。手中握有很多专利和专门进行集体诉讼的律师事务所，肯定觉得PayPal这里的钱好赚，由于没有任何

法律能够阻止这些无聊的小官司，他们更加有恃无恐。

不幸的是，除了监管机构和法律机构外，还有其他的外部威胁。一路走来，我们遇到的很多机构都证明它们并不乐于发扬创业精神：

·美联储的货币政策变来变去，普遍缺乏透明度，过去就曾激怒过资本市场，而且很有可能助长了20世纪90年代末股票市场的泡沫和2000年的崩溃。遇到这种充满不确定性的时期，企业家就难以获得融资、进行创业或者扩展业务。

·对于打击网络犯罪来说，执法似乎总是落后一步。很显然如果你的客户存在风险，你需要自己想办法保护他们——即使是俄罗斯黑手党将目标对准了你的公司，你也要凭一己之力来保卫它。

·商业媒体当然常常妨碍准确信息的传播。媒体上有关互联网公司的内容，在纳斯达克崩盘之前太过积极，在崩盘之后又太过消极。

总之，在现代美国，许多机构使成功创业比以往任何时候都要困难。而且，大家不要忘了，即使没有它们，本已创业维艰。约瑟夫·熊彼特使用“创造性破坏”来描述经济系统引进创新是有原因的——就像PayPal那样，这是一个充满纷争的过程。在eBay采取行动之前，已经有五六家创业公司模仿PayPal，而这些只是所谓的新经济的代表。许多银行要么直接进入在线支付市场，要么为了打击相关企业而进行游说，制定监管条例，这些事实则表明传统企业是不准备默然消失在灯火阑珊处的。

考虑到所能获得的回报，出现这种激烈竞争是可以理解的，而且对于社会来说，这是一种求之不得的状态，因为这会迫使公司巧妙地做出应对，并对客户的需求做出回应。要创业的企业家必须要做好准备，应对竞争，这是天经地义的。但是还要求企业家必须应付反复无常的监管者、投机取巧者的诉讼、资本市场的不稳定和延迟的执法，这简直就是自讨苦吃。

在过去的半个世纪里，尤其是20世纪八九十年代，美国的经济体系是世界上最具活力的。它创造了一系列新产业，摆脱旧产业，与此同时，不断提高了人民的生活水平，保持了这个国家在全球经济中的竞争力。但是如果我们不去解决PayPal所面临的许多问题，这种势头是否还

能持续？如果我们允许监管制度变得更加迟钝，法律环境变得更争强好胜，资本市场变得更不稳定，法律执行更缺乏效率，那么迟早有一天，这些因素的合力将压倒最聪明最专注的企业家们。到了那个时候，我们就会有效地摧毁“创造性破坏”。

希望这个时刻会早点到来：如果联邦和州两级立法者能简化并解释清楚他们的法律，通过增加法律的确定性来改善监管环境；如果对侵权法进行改革，可以把骚扰性的诉讼置于可控范围内；如果货币政策清晰，有利于制定对投资者的税收政策等，促进资本市场的长期稳定；如果执法现代化，并且愿意与像PayPal这样具有安全知识的公司合作，将有助于减少针对企业和消费者的犯罪；商业媒体——唉，它们可能真的没有办法改善。也许，希望可以通过提高他们对于跟风报道的洞察力，来促进商业新闻意见更加均衡，更多的我便不指望了。

幸运的是，今天的商业环境虽然有着反商业的因素，企业家仍然有一个稳妥的办法来应付：聘请最优秀的人才，并赋予他们权力。PayPal创业团队中的企业家，可能并未将公司带到解放全球货币这一步，但是他们仍然设法比大多数局外人所期望的走得更远。彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴和戴维·萨克斯通过任用一大批具有不同智慧的人员，相信他们会为了公司而努力工作，从而做到了这一点。有时这是一个混乱的过程，而且几乎总是充满着动荡，但是最终的效果很好。

PayPal的广泛使用已经开始产生很奇妙的反应，正如一位《福布斯》记者在自己的PayPal“校友”介绍中所指出的那样：“也许范妮和亚历山大酒吧（康菲尼迪办公室附近的一家酒吧）[15]的啤酒里有什么特殊物质”。

彼得·蒂尔把他的对冲基金公司Clarium Capital转移到了旧金山，招募了最聪明的一批人，包括肯尼·豪厄里、杰克·塞尔比和马克·伍尔维等。彼得·蒂尔和肯尼·豪厄里之后又与卢克·诺塞克一起创建了“创始人基金”（Founders Fund），这是一支高科技风险投资基金。马克斯·列夫琴开创了Slide公司，这家公司可以让用户制作数字幻灯片。戴维·萨克斯创建了Room 9 Entertainment电影制作公司，出品的第一部电影是《感谢你抽烟》（*Thank You for Smoking*）。

里德·霍夫曼和基思·拉布瓦分别是专业社交网站LinkedIn的首席执行官和副总裁；鲁洛夫·博塔成为了红杉资本的合伙人；埃隆·马斯克是

SpaceX公司的首席执行官，该公司正在开发低成本太空火箭；保罗·马丁结束了他在斯坦福大学的学习之后，创立了一家名为Noss Galen的在线婴儿产品商店；查德·赫利和陈士骏创立了在线视频网站YouTube；文斯·索利托则是加州州长阿诺德·施瓦辛格的一位发言人。

戴维·华莱士（David Wallace）创立了一家名为Veritas的私立基督教学校，乔安妮·罗克奥厄为Shop.com做营销，杰里米·斯托普尔曼（Jeremy Stoppleman）和拉塞尔·西蒙斯（Russel Simmons）出资创立了Yelp，瑞安·多纳休（Ryan Donahue）则创立了在线本地广告公司HourTown，克里斯·格雷戈里在商学院学习，普利玛·莎阿是Kiva公司的总裁兼小额信贷投放者，斯凯·李（Skye Lee）创立了一家名为“斯凯·李设计”的时尚配饰公司，戴夫·麦克卢尔（Dave Mellure）帮助建立了找工作网站SimplyHired，戴蒙·比利安稍后加入该公司，负责社区营销。

即使有这么一支超强团队，帕洛阿尔托仍然无法与全世界对抗。虽然在有限的任期内，我们无法完全把PayPal转换为支付领域的微软，但是我们创建了价值数十亿美元的公司，创造了一种非常赚钱的商业模式，而同一时期，大多数的网络公司都破产了。我们让数百万人在全球范围内点击一下鼠标就能转移他们的钱，这可能算不上“统治世界”，然而，这已经相当不错了。

后记
谷歌挑战PayPal

谷歌的企业座右铭是“不作恶”，而且这家标新立异，不具有威胁性的搜索引擎品牌举世闻名，可是要数人们最畏惧的硅谷公司，估计就是谷歌了。随着互联网时代进入了第二个10年，谷歌和eBay之间的对抗开始了，在这场对抗中，PayPal处于风暴的中心。

当我写下这些话的时候，谷歌早已是世界上最具影响力、最强大的互联网公司之一。2006年年中，谷歌占到了美国所有在线搜索59%的惊人比例，而雅虎22%的市场份额则相形见绌。[1]2006年第二季度，谷歌无所不在的网络广告为其带来了25亿美元的收入，比上一年度增加了77%。[2]这样，谷歌全年的广告收入就可达到100亿美元，这对于一家几乎和PayPal同时创业的公司来说，是非常惊人的。谷歌的收入快速增长，使得它的股票在其IPO的两年中飙升了近300%。

谷歌服务器不仅索引了数百万页的网页，同时还包含图像、地图、博客和书籍，甚至视频内容。2005年底，该公司称已经索引了超过80亿页次的内容。[3]它在索引知识信息方面的非凡成功，让受人尊敬的《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（此公向来行事张扬）提问道：“谷歌是上帝吗？”[4]

正如彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴认识到世界各地的人都有移动金钱的需求而尚未得到满足，拉里·佩奇和谢尔盖·布林则创建了一个搜索引擎，满足了人们查找信息的需求。就在本书第一版之后的两年内，谷歌飞速发展，但是与此同时，PayPal的母公司却发现自己难以复制过去的成功。

2006年第二季度eBay的收入达到14亿美元——相比上一年度，这是一个稳健的增长，增幅超过30%，但比起上一季度，增幅只有1%，而且也远低于谷歌的25亿美元的收入额度。在过去几年中，eBay的核心业务，即美国的拍卖业务，已逐渐成熟，公司的增长率也开始放缓。事实上，eBay在美国市场的收入第一次出现了季度环比的下降，从第一季度的5.07亿美元下滑到了4.90亿美元。[5] 2004年第三季度，谷歌和eBay的

收入几乎相同，总计都是8.06亿美元，但是自那时起，谷歌的股价翻了两番，而eBay的则下降了约40%。从这里大家就能看到eBay和谷歌两家公司的路径出现了多么大的差异。

eBay增长放缓，其中的一些原因恰恰是谷歌成功的因素。搜索引擎的收入，绝大部分来自关键字广告服务，就是将可点击的分类广告放在谷歌自己的网站，以及那些数以百万计的附属公司的网站上。随着这项新技术逐渐获得普遍接受，就为小型和中型企业提供了新的销售渠道，这样他们无须支付拍卖巨头接近10%的佣金，就可直接从他们自己的在线商店进行销售。换句话说，eBay之前所具有的垄断力，也就是在仅仅几年以前打败了雅虎拍卖的那种能力，现在似乎在谷歌“创造性破坏”组合拳的打击下变得摇摇欲坠。

幸运的是，对于eBay来说，PayPal一直是一大亮点。这家曾经每月烧钱达到1 000万美元的创业公司，现在的增长速度已经远远超过了收购它的美国旗舰网站，而且在某些季度，它甚至超过了eBay的海外增长速度——鉴于美国的拍卖交易仍然是PayPal的主要交易额来源，这样会拉低总的增长速度，这一结果绝对是惊人的成就。PayPal在2006年上半年为eBay贡献了6.59亿美元的收入，比2005年同期增加了38%。到2006年中期，PayPal的注册用户也飙升至1.14亿。回想起康菲尼迪的“统治世界指数”，是那么奇妙而真实。

但是现在谷歌也在学习PayPal。这家搜索引擎发布了其自身的在线支付服务Google Checkout（谷歌结账），而且得到了正面的评价。对这一新服务进行分析之后，一位花旗银行的分析师把eBay的预期股价从51美元降到了40美元，因为他认为Google Checkout“更快、更容易，比PayPal更便宜”。[6]这位分析师还评论道：“我们认为，这体现了谷歌的产品开发技术实力，也体现了PayPal缺乏创新。”

对于PayPal来说，这一挑战的到来赶在了一个糟糕的时刻。因为由彼特·蒂尔、马克斯·列夫琴和戴维·萨克斯招募的人才大部分都已另谋高就，他们已把eBay的PPT文化抛在身后。然而eBay发现即使是自己内部培养的人才也很难留住。

2005年接替马特·班尼克担任PayPal董事长的杰夫·乔丹（长期以来大家公认他是梅格·惠特曼的继任者）于2006年7月宣布他将离开公司，委婉地说他需要花更多的时间陪陪家人。[7]失去了富于侵略性并且关注产

品开发的杰夫·乔丹，对于eBay的确是一个打击，他最终对PayPal的潜在能力采取了一种更开阔的视野，超越了他早些时候“购物车”的论调。梅格·惠特曼宣布任命她的前首席财务官拉吉夫·杜塔担任PayPal的董事长，这是4年中的第4位董事长。

虽然仅凭产品创新大概不会压倒PayPal的网络效应，但是Google Checkout的确有巨大的优势，谷歌的广告网络正是花旗银行的C2it和雅虎的PayDirect所缺乏的。谷歌的关键字广告为Google Checkout提供了很大基数的在线商家，包括广告商和附属公司，而且其持续的增长同时会削弱PayPal的最大市场（eBay的拍卖平台），这把双刃剑可以确保Google Checkout成为PayPal的最大挑战者。

要是有人认为谷歌在与PayPal展开竞争的时候会有丝毫犹豫的话，那么我要指出，这个曾经也租用过大学街165号康菲尼迪老办公地点的搜索引擎公司，并不是单凭幸运就把公司的名字变成一个动词的，它是通过创新达到的，而且有时有点冷酷无情。

谷歌当然不会让其“不作恶”的座右铭挡住其扩大业务的决心。2005年，谷歌与中国政府达成协议开设北京办事处，并推出新的谷歌中文网站。[8]谷歌被允许在中国国家防火墙之内让成千上万的网民浏览后，作为回报，谷歌中文网同意屏蔽个别关键词的搜索。[9]

不过谷歌是唯一拒绝跟美国司法部合作的硅谷公司。根据法院需求，为了确定克林顿总统签署的《儿童在线保护法案》是否符合宪法原则，美国政府曾要求多家高科技公司提供匿名搜索数据，美国在线、雅虎、微软等都在能保护其用户的基础上跟政府达成协议，而谷歌却根本置之不理，拒绝了政府的要求，并选择斗争到底，跟政府对簿公堂。[10]（谷歌拒绝同小布什政府合作，可能更多是出于政治原因，而非道德原因。谷歌的管理层似乎绝大多数都是左派。WorldNet-Daily.com的一项研究表明，对谷歌员工4年内所做的200多份政治捐款调查中，除了6份以外，其余都捐给了民主党或自由派组织。首席执行官埃里克·施密特曾捐助了10万美元给民主党全国委员会，同时还曾捐款给希拉里·克林顿和约翰·克里。[11]）谷歌拒绝司法部门这一毫无危害的要求，似乎是想明确表明该公司不论在谁面前都不会示弱。它有丰富的人才、动力及激情。

这并不意味着Google Checkout和PayPal之间的冲突是不可避免

的，2006年8月28日，eBay和谷歌达成了一项广告协议，谷歌会在eBay的国外网站上提供文字广告，而且这两家公司会合作提供“单击呼叫”服务。[12]但是这个数据并不表明两家公司的关系正在缓和，尤其是eBay和雅虎最近还签署了一项合作协议，旨在抗击无处不在的谷歌所带来的风险。[13]

谷歌最终会成为推翻PayPal的挑战者吗？靠10美元的推荐奖金和拍卖按钮建成的支付网络，能够承受住800磅重的数码大猩猩的无情挑战吗？只有时间会告诉我们一切。让我们希望，自由的市场会释放出“创造性破坏”的狂风，由它来决定最终的结果。

埃里克·M·杰克逊

致谢

我要感谢World Ahead出版社所有为《支付战争》问世而付出努力的人。我很高兴能与诺曼·布克、朱迪·阿巴伯内尔、艾米·那拉莫和卡拉·埃什尔曼合作，更新和修订本书。除了要对他们表示衷心的感谢，同时我还要感谢布兰迪·劳赫兰、肯·哈斯曼、吉尔伯特·克劳姆伯、汉克·特瑞、亚历山大·霍伊特和安努·汉森。此外，丹尼尔·约翰·布兰、托瓦尔德·安德森和杰夫·吉西亚一直以来也为我提供了很多建议。我还要感谢吉尔·孔普，另外还有企业家埃里克·卡普曼，他对World Ahead非常信任。

我还要感谢米迦勒·纽教授、坎迪德·杰克逊、亚历克·罗尔斯、罗德和谢里夫·马丁、乔那森·纽、南希·汉弗莱斯，还有沙龙·戈德林格，他们对于精装本的出版，曾给予了大力协助。此外我必须感谢卡托研究所的戴维·波兹和比尔·安德森教授，AuctionBytes（一家拍卖网站）的艾娜和戴维·施泰纳，理性基金会的戴维·诺特，还有《适当的平衡》节目的主持人格列格·阿兰，他们在此书的精装本出版后给予了热情的支持。

我的家人和朋友也为此书的诞生做出了至关重要的贡献。此外，我还要感谢我的妻子比阿特丽斯，她在她的第二语言（英语）上的能力，以及她对家庭的奉献和爱，都让我自愧不如。我还要对我的妹妹克里斯提娜表达我的感激之情。她帮我审阅早期的手稿；另外感谢我的妹夫以及我的父母罗恩和特里萨，感谢他们始终相信自己的儿子可以成就一番事业。另外我要感谢维克特·多明格斯为我付出的持久的热情和支持，以及尼克·范德·度森，多年来他为我提供了很多书籍。我还必须感谢我的祖母和外祖母，保利娜和马里，在我小的时候她们经常花时间给我读书。没有你们，我永远做不出这样的成绩。

最后，我要衷心感谢我的PayPal的同事们，他们是本书灵感的来源。曾与大家并肩工作是我的荣幸。不论我们是否做到了“统治世界”，这个星球都因为你们所做的一切而变得更美好。

英文注释

Introduction

1. For a concise summary of Schumpeter's life and works, see his entry in the Library of Economics and Liberty's encyclopedia at http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html. Schumpeter's original explanation of "creative destruction" can be found in his book *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: HarperPerennial, 1976), 81-86.

Chapter 1

1. Lillington, "PayPal Puts Dough in Your Palm," *Wired*, July 27, 1999, http://www.wired.com/news/technology/0,1282,20958,00.html; *International Herald Tribune*, "Briefly: Money Beamer," July 29, 1999, http://www.iht.com/IHT/TECH/tek072999a.html.

2. For a detailed account of how Andersen's focus on growing its consulting business led to the company's involvement in the Enron, Global Crossing, and WorldCom scandals, see Barbara Ley Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen,* (New York, Broadway Books, 2003).

3. Ian Fried, "A Building Blessed with Tech Success," *CNET News.com*, October 4, 2002, http://news.com.com/2100-1040-960790.html.

4. Yardena Arar, "Beam Me Up Some Money, Scotty," *PC World*, November 15, 1999, http://www.pcworld.com/news/article/0,aid,13788,00.asp.

5. Rafe Needleman, "You've Got Money!" *The Red Herring*, January 21, 2000, no longer available online.

6. *PR Newswire – PayPal's press release*, "PayPal.com and Star Trek's 'Scotty' Put the Power to Beam Money in the Palm of Your Hand," December 17, 1999, http://www.findarticles.com/ cf_dls/m4PRN/1999_Dec_17/58288542/p1/article.jhtml.

Chapter 2

1. Lisa Branstein, "Former Intuit CEO Harris Joins X.com," *The Wall Street Journal*, December 7, 1999, sec. B12.

2. Ibid.

3. Stephanie AuWerter, "Free, No-Minimum S&P 500 Fund," *SmartMoney.com*, December 8, 1999, no longer available online.

4. Warren Packard, "From the Ground Floor: Metcalfe's Law Has Some Shortcomings, but It's Still a Pretty Good Validator of the Internet Economy," *Red Herring*, August 2000, no longer available online.

5. For an excellent profile on Luke and Max, see *Computer Science Alumni News*, "Max Levchin and Luke Nosek: Pals and PayPals," Winter 2001, http://www.cs.uiuc.edu/news/ alumni/jan01/lev.html.

6. *EBay, Inc. 2002 Annual Report*, 22.

7. Listings, site traffic, and industry sales data from Wolverton, "Everyone's an

Auctioneer," *News.com*, December 27, 1999, http://news.com.com/2100-1017_3-234885.html; market share data from Sandoval, "Hobby Site Aims to Grab Some of eBay's Glory," *News.com*, November 16, 1999, http://news.com.com/2100-1017-233120.html? legacy=cnet.
8. Cited in various sources. For the most complete and compelling account, see Adam Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay* (New York: Little, Brown, and Company, 2002), 5-9, 23-25.
9. These are two of the five core values that Omidyar posted on eBay's Web site. For a lengthy discussion of these values, refer to the commencement address that Omidyar and his wife, Pam, delivered at Tufts University on May 19, 2002, available at http://enews. tufts.edu/stories/052002Omidyar_Pierre_keynote.htm.
10. Wolverton, "Everyone's an Auctioneer."
11. DotBank revamped its referral policy to give users a special auxiliary balance of $500 that could only be used for sending money to non-users. If the intended recipient of the funds decided to create an account, he could retain the funds. However, users could only send up to $5 from this auxiliary balance to any given individual, and unlike the PayPal and X.com services the person making the referral could not earn a bonus.
12. Tim Clark, "EBay Acquires Two Firms," *News.com*, May 18, 1999, http://news.com. com/2100-1017_3-226031.html.
13. Cohen, *The Perfect Store*, 186-187.
14. Ibid, 94-95, 191.
15. Internet Archive query of "payme.com," http://www.archive.org.
16. *Idealab.com*, Web site, http://www.idealab.com/about/index.tp.
17. Troy Wolverton, "Idealab Launches Online Bill Payment Service," *News.com*, Feb. 23, 2000, http://news.com.com/2100-1017-237211.html?legacy=cnet.

Chapter 3

1. Mark Gimein, "Fast Track," *Salon.com*, August 17, 1999, http://www.salon.com/tech/feature/1999/08/17/elon_musk/.
2. Megan Barnett, "Great X-pectations," *The Standard.com*, February 28, 2000, no longer available online.
3. Cohen, *The Perfect Store*, 230.
4. Troy Wolverton, "EBay Gets Set to Accept Credit Cards," *News.com*, January 25, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-236079.html.
5. *PR Newswire - EBay press release*, "EBay and Wells Fargo Join Forces to Create the Standard for Person-to-Person Payment on the Internet," March 1, 2000, http://investor. ebay.com/releases.cfm?Year=2000.
6. Corcoran, "Merger Unites Online Payment Systems," *Forbes.com*, March 3, 2000, http://www.forbes.com/2000/03/03/mu2.html; Dennehey, "X.com, PayPal Merge," *AuctionWatch.com Daily News*, March 2, 2000, no longer available online.
7. Cohen, *The Perfect Store*, 238.
8. *PR Newswire - Yahoo press release*, "Yahoo! Plans to Offer Person-to-Person Payment Solution to Buyers and Sellers," March 23, 2000, http://docs.yahoo.com/docs/pr/release496.html.
9. *PR Newswire - Bank One press release*, "I'll Send It Through eMoneyMail.com," March 8, 2000, http://www.marketwire.com/mw/release_clickthrough?release_id=5722&

category=Technology.
10. *PR Newswire - GMoney press release*, "GMoney.com Launches Online Money-Management Tool with a Splash," March 15, 2000, no longer available online. (I've read this press release a dozen times and I still can't figure out what the point of the bikes was.)
11. Troy Wolverton, "PayMyBills.com Pays Up for PayMe.com," *News.com*, April 12, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-239187.html.
12. *PR Newswire - X.com press release*, "X.com Surpasses One Million Customer Mark," April 5, 2000, no longer available online.
13. Adam Feuerstein, "X.com Raises $100 Million," *Upside Today*, April 5, 2000, no longer available online.
14. Jim Seymour, "The Perils of Betting on 'Concept Companies,'" *TheStreet.com*, http://www.thestreet.com/pf/comment/techsavvy/1139783.html. This story is also delightfully told by Michael Lewis in his classic Silicon Valley tale *The New New Thing*, (New York: Penguin Books, 2000), 91-101.
15. Sam Ames, "Earnings Season May Stabilize Jittery Markets," *News.com*, April 10, 2000, http://news.com.com/2100-1023_3-239062.html.
16. For a recent history of the federal funds target rate, see Federal Reserve Monitor, *The Wall Street Journal*, http://online.wsj.com/documents/mktindex.htm?fedwatch.htm.
17. *Price Waterhouse Coopers*, "Money Tree Survey", http://www.pwcmoneytree.com.

Chapter 4

1. Troy Wolverton, "EBay, Visa Partner in Bill-Pay Deal," *News.com*, March 29, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-238576.html.
2. *The Nilson Report*, August 2002, 8. For the year 2001 Visa accounted for about 52% of all US credit card payments in dollars, compared to 29% for MasterCard and 13% for American Express.
3. Cited publicly in various sources, including Cohen, *The Perfect Store*, 229.
4. Jupiter Media Metrix reports that 70% of online retailers fail to resolve customer service problems within six hours, and 48% of online-only services take more than three days to respond to e-mails. Also see Tiffany Kary, "Online retailers fumble on customer care," *News.com*, Jan. 3, 2002, http://news.com.com/2100-1017-801668.html?legacy=cnet.
5. Ed Ritchie, "Growing Pains for X.com, PayPal," *AuctionWatch Daily*, May 19, 2000, no longer available online.
6. ECircles and AllAdvantage closed shop after the bubble burst, and eGroups became another Yahoo acquisition and eventually was stripped to a shell of its former self.
7. While the debuts of many new eBay features have been promoted by free listing days, to my knowledge this is the only example in eBay's history when it held three such days in a one month interval. I estimate that these three promotions cost eBay $400,000 - $500,000 in contra-revenue charges.
8. *Associated Press*, "California Company to Employ 500 in Omaha," March 27, 2000, http://www.theindependent.com/stories/032700/new_omahajobs27.html.
9. Glenn Simpson and Rudy Kleysteuber, "Dot-Com Firms Learn to Play the Political Finance Game," *The Wall Street Journal*, June 6, 2000, http://online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB960247331541322798-search,00.html.

10. Alice LePlante, "Zipping Along," *Upside.com*, September 22, 1998, no longer available online.
11. Megan Barnett, "X.com CEO Gets the Boot," *The Industry Standard*, May 16, 2000, no longer available online.
12. *Red Herring*, "The Red Herring 100 Company Profiles," June 2000, 188.

Chapter 5

1. *PayPal secondary offering prospectus*, June 21, 2002, 76.
2. An odd justification, given that Paul's message dealt with a policy clarification that impacted many of eBay's own users. Over the years I observed some of PayPal's smaller competitors blatantly using eBay's boards to shill for their service without apparent repercussions.
3. Martha Woodall, "Launch Weekend a 'Whirlwind' for Half.com," *The Philadelphia Inquirer*, January 24, 2000, http://corp.half.com/pressfiles/phillydailynews01242000.html.
4. Cohen, *The Perfect Store*, 234-235; McCaffery, "EBay Goes All the Way with Half.com," *Fool.com*, June 14, 2000, http://www.fool.com/news/2000/breakfast000614.htm.
5. Holden Lewis, "Paying Online with a Person-to-Person Service is Uncharted Territory: Beware the Scammer!" *Bankrate.com*, August 1, 2000, http://www.bankrate.com/brm/news/ob/20000801.asp.

Chapter 6

1. For example: Sandoval, "PayPal's Outages Disrupt eBay Auctions," *News.com*, May 18, 2000, no longer available online; Ritchie, "Growing Pains for X.com, PayPal," *AuctionWatch Daily*, May 19, 2000, no longer available online.
2. *PayPal IPO prospectus*, January 18, 2002, 10.
3. *PayPal secondary offering prospectus*, June 21, 2002, 71.
4. Adam Feuerstein, "X.com Raises $30 million, Plots Overseas Expansion," *Upside Today*, August 29, 2000, no longer available online.
5. David Baranowski, "PayPal's Plea for Honesty," *AuctionWatch.com*, September 13, 2000, no longer available online.
6. *PayPal IPO prospectus*, 87.

Chapter 7

1. *PayPal IPO prospectus*, 29.
2. *The Electronic Payment Systems Observatory's (ePSO)*, Web site Profile on PayPal, http://epso.jrc.es (displayed on August 22, 2001). EPSO was a project set up by the European Commission's Directorate General in 2001.
3. *PayPal.com*, PayPal interstitial page titled "Notice: New Credit Card Limit for Personal Accounts" (displayed ca. October 3, 2000).
4. Greg Sandoval, "PayPal Cracks Down on Business Customers," *News.com*, October 4, 2000, http://news.com.com/2100-1017-246627.html?legacy=cnet.
5. Christine Costanzo, "Billpoint Sees an Opportunity as Rival PayPal Initiates Fees," *American Banker*, March 15, 2001, http://cma.zdnet.com/texis/techinfobase/+-wo_qos+_8XsXK/cdisplay.html.
6. Penelope Patsuris, "AOL, Citigroup Bid for Web Payment Standard," *Forbes.com*, July 19, 2000, http://www.forbes.com/2000/07/19/feat2.html.

7. Erich Luening, "Citigroup Gets into Online Payment Service Game," *News.com*, October 31, 2000, http://news.com.com/2100-1017-247879.html.
8. Trombly, "Citigroup Launches New E-Cash Service," *ComputerWorld*, October 31, 2000, http://www.computerworld.com/industrytopics/financial/story/0,10801,53153,00.html; Kharif, "Why Citi Is a Credit Card Cannibal," *Business Week Online*, November 16, 2000, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2000/nf20001116_630.htm; Moore, "Citigroup to Push Ecash into Prime Time," *Business 2.0*, November 28, 2000, no longer available online.
9. Greg Sandoval, "X.com Chief to Step Down," *News.com*, October 8, 2000, http://news.com.com/2100-1017-246741.html?legacy=cnet.
10. *PayPal.com*, Industry Awards and Accolades page, http://www.paypal.com/cgi-bin/webscr?cmd=p/gen/awards-outside.
11. Robert Lenzner, "The Messiahs of the Network," *Forbes*, March 8, 1999, no longer available online.
12. Greg Sandoval, "PayPal Cracks Down on Business Customers," *News.com*, October 4, 2000, http://news.com.com/2100-1017-246627.html?legacy=cnet.
13. Greg Sandoval, "Holiday Traffic Jam Leaves PayPal Users Honking Mad," *News.com*, November 28, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-249107.html.
14. Rafe Needleman, "Baby, You Can Crash My Car," *RedHerring.com*, November 17, 2000, no longer available online.
15. It ironically turned out that *The Red Herring*'s business model bore more of a resemblance to Elon's flying McLaren than PayPal's. Flush with advertising money during 1999-2000, the magazine was forced to shrink its staff, size, and publication frequency during the tech decline of the following two years before folding entirely in early-2003.
16. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal Tops Five Million Users, $1 Billion Moved to Date," December 13, 2000, http://www.paypal.com/html/pr-121300.html.
17. Calculations of losses used in this text are operating losses that exclude the non-cash expenses of amortization and stock-based compensation.
18. Troy Wolverton, "Amazon Auction Sellers Face New Fees, Rules," *News.com*, January 24, 2001, http://news.com.com/2100-1017-251484.html?legacy=cnet.
19. Yahoo figure from Enos, "Fees Cause Yahoo! Auctions to Drop More Than 80 Percent," *E-Commerce Times*, February 13, 2001, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/7444.html; eBay figure from Kany, "Is Yahoo's Move to Fees Risky Business?" *News.com*, January 3, 2001, no longer available online.
20. Tim Clark, "EBay Plays Hardball with Feedback Rating," *News.com*, June 10, 1999, http://news.com.com/2100-1017-226926.html?legacy=cnet.
21. Cohen, *The Perfect Store*, 259.
22. Troy Wolverton and Jeff Pelline, "Yahoo to Charge Auction Fees, Ban Hate Materials," *News.com*, January 2, 2001, http://news.com.com/2100-1017-250452.html?legacy=cnet.
23. Enos, "Fees Cause Yahoo! Auctions to Drop."
24. Troy Wolverton, "EBay Follows Yahoo's Lead with Auction Fees," *News.com*, January 16, 2001, http://news.com.com/2100-1017-251029.html?legacy=cnet.

Chapter 8

1. Lori Enos, "PayPal Scores $90M in Financing," *E-Commerce Times*, March 7, 2001, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/7973.html.

2. Andy Roe, "Mr. Thiel Goes to Washington," *AuctionWatch Daily News*, March 28, 2001, no longer available online.

3. *PayPal secondary stock offering prospectus*, 11.

4. For example, TicketMaster uses a similar test on its Web site to prevent would-be scalpers from creating multiple accounts to circumvent its per-user limits for popular events, and Internet domain registration services also employ it to prevent computers from harvesting massive numbers of domain names.

5. Paul Cox, "PayPal and FBI Team Up to Combat Wire Fraud," *The Wall Street Journal Online*, June 21, 2001, http://online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB992639123888198275- search,00.html.

6. Ibid. Cox is citing an estimate by the Gartner Group.

7. Steve Bodow, "The Money Shot," *Wired*, September 2001, http://www.wired.com/wired/archive/9.09/paypal.html.

8. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal, FBI Join Forces to Boost Online Security," May 22, 2001, no longer available online.

9. Cox, "PayPal and FBI Team Up."

10. Deborah Radcliff, "Cybersleuthing Solves the Case," *Computerworld*, Jan. 14, 2002, http://www.computerworld.com/securitytopics/security/story/0,10801,67299,00. html.

11. Brad Stone, "Busting the Web Bandits," *Newsweek*, July 16, 2001, http://www.paypal.com/html/newsweek-071601.html.

12. Stacy Forster, "PayPal's Popular Service Gets Some Complaints from Users," *The Wall Street Journal Online*, January 16, 2001, no longer available online.

13. Stone, "Busting the Web Bandits."

14. Suzanne Shaw and Steve Willey, "Checkmate, PayPal," *MyPrimeTime.com*, February 7, 2001, no longer available online.

15. Brian Bergstein, "EBay CEO on World After the Dot-com Bust," *Associated Press*, May 28, 2001, no longer available online.

16. Ina Steiner, "EBay CEO Disses Yahoo!" *AuctionBytes.com*, May 29, 2001, http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y01/m05/i29/s01.

17. Cohen, *The Perfect Store*, 105.

18. For further discussion of the various auction competitors vanquished by eBay, see Troy Wolverton, "EBay Seeks to Sail into New Territory," *News.com*, July 19, 2001, http://news.com.com/2100-1017-270198.html?legacy=cnet.

19. At some level, the fact that customers could not easily close unwanted Billpoint accounts was the reason eBay was able to exploit this preference change in the first place. I estimate that around 25% of the active eBay sellers who opened a Billpoint account abandoned it but did not officially close it down.

20. Michael Mahoney, "PayPal Gets Itself into Hot Water," *E-Commerce Times*, July 13, 2001, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/11968.html.

21. Troy Wolverton, "EBay, PayPal Open New Chapter in Feud," *News.com*, July 11, 2001, http://news.com.com/2100-1017-269808.html?legacy=cnet.

22. Rosalinda Baldwin, "Unethical eBay/Billpoint," *The Auction Guild*, July 14, 2001, updated February 7, 2002, http://www.auctionguild.com/generic.html?pid=63.

23. Wolverton, "EBay, PayPal Open New Chapter."
24. Owen Thomas, "Damon Billian, Customer Attaché," *Business 2.0*, July 2002, http://www.business2.com/b2/web/articles/0,17863,514847,00.html.
25. Bodow, "The Money Shot."
26. For example, credit card providers Wells Fargo, Providian, and MBNA no longer allow cardholders to send payments for gambling, and the American Express and Discover associations do not allow any of their cards to be used for wagers. See Matt Richtel, "A Credit Crisis for Web Casinos," *The New York Times*, January 21, 2002, http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=F40F12F73F5F0C728EDDA80894DA404482
27. Richtel, "A Credit Crisis for Web Casinos;" Horn, "Point and Bet," *Newsweek*, October 28, 2002, no longer available online.
28. Roy Mark, "Leach Again Bets on Internet Anti-Gambling Bill," *Internetnews.com*, January 9, 2003, http://www.internetnews.com/bus-news/article.php/1567321.
29. Horn, "Point and Bet."
30. Ibid.
31. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal Community Contributes $2.35 Million to Aid in September 11 Relief Efforts," http://www.findarticles.com/cf_dls/m4PRN/2001_Nov_12/79975916/p1/article.jhtml (displayed on the Red Cross Bay Area Chapter's Web site at bayarea redcross.org, November 13, 2001).
32. Troy Wolverton, "EBay's Charity Auction Upsets Some Sellers," *News.com*, September 18, 2001, http://news.com.com/2100-1017_3-273153.html.
33. Ibid.
34. Troy Wolverton, "EBay's Charity Auction Falls Far Short of Goal," *News.com*, January 4, 2002, http://news.com.com/2100-1017-801366.html?legacy=cnet.

Chapter 9

1. Don Clark, quoting Thompson Financial in "PayPal Files for an IPO, Testing a Frosty Market," *The Wall Street Journal*, October 1, 2001, http://www.online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB1001792898981822840-search,00.html.
2. Margaret Kane, "PayPal Faces Long IPO Odds," *News.com*, October 19, 2001, http://news.com.com/2100-12_3-274658.html.
3. Ben Elgin, "Can PayPal Pull This Off?" *BusinessWeek*, October 29, 2001, http://static.highbeam.com/b/businessweek/october292001/businessweekebizupstartscanpaypalpullthisoff/index.html.
4. Clark, "PayPal Files for an IPO."
5. George Kraw, "Earth to Palo Alto," *The Recorder*, October 31, 2001, http://www.law.com/regionals/ca/opinions/stories/edt1031_kraw.shtml.
6. U.S. Securities and Exchange Commission Web site, "Quiet Period," modified February 4, 2001, http://www.sec.gov/answers/quiet.htm.
7. For background on the Argentine currency crisis, see *The Economist*, "A Decline Without Parallel," February 28, 2002, http://www.economist.com/research/backgrounders/displaystory.cfm?Story_ID=S')H%2C-PQ_%22!P%23H%0A; for the inflation and devaluation statistics, see *BBC News*, "Argentina Inflation Soars," May 6, 2002, http://news.bbc.co.uk/ 1/hi/business/1970198.stm; for a biting commentary on the government's actions, see Hanke, "Legalized Theft," *The Cato Institute* Web site, March 4, 2002, http://www.cato.org/ current/argentina/pubs/hanke-020304.html.

8. Troy Wolverton, "EBay Revamps Checkout Feature," *News.com*, November 2, 2001, http://news.com.com/2100-1017-275345.html?legacy=cnet.

9. Tim Arango, "EBay Users Up in Arms Over Billing System," *TheStreet.com*, October 30, 2001, http://www.thestreet.com/stocks/timarango/10003236.html.

10. Stephanie Stoughton, "With New Billing Procedures, eBay Not Exactly Everyone's Pal," *The Boston Globe*, November 12, 2001, no longer available online.

11. Adam Lashinsky, "Meg and the Machine," *Fortune.com*, August 11, 2003, http://www. fortune.com/fortune/fastest/articles/0,15114,473553,00.html.

12. I believe that my decision to back out these two expenses from operating profit/loss calculations is pedagogically useful and also defendable from a business standpoint. In recent years the expensing of stock-based compensation has turned into a contentious accounting issue. What is clear, though, is that offering equity to employees in lieu of salary is a sound strategy for a cash-starved startup. Yet expensing this item treats it as tantamount to a cash outlay for salaries, undermining this axiom and distorting the apparent health of the business derived from granting stock to employees. Including amortization in a definition of PayPal's profitability would obscure the business's true condition even more than stock-based compensation. Accounting standards led the company to write down more than $100 million in goodwill prior to January 1, 2002. Conversely, had this deadline been delayed for a year or two, this would have made the GAAP income statements appear far better during this period without benefiting the fundamental performance of our business. Consider that when we were bleeding $10 million a month in mid-2000, debiting all the goodwill in the world wouldn't have rescued our business model.

13. *EBay 2002 Annual Report*, 22.

14. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal Surpasses 10 Million User Mark," September 6, 2001, no longer available online.

15. For example, see Kane, "PayPal Gears Up for IPO," *News.com*, February 6, 2002, no longer available online; Grant, "Analysts: PayPal IPO Should Pay Off," *E-commerce Times*, February 5, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16172.html.

16. *Gartner*, "Gartner Survey Shows PayPal Leading the Online P2P Payment Market; Market Intelligence," February 7, 2002, http://www.gartner.com/5_about/press_releases/2002_02/pr20020205b.jsp.

17. Cohen, *The Perfect Store*, 151-152.

18. *Wall Street Journal Online*, "PayPal Says CertCo Filed Suit to Delay Public Offering," February 11, 2002, no longer available online.

19. Troy Wolverton, "PayPal Moves to Put IPO Back on Track," *News.com*, February 8, 2002, http://news.com.com/2100-1017-832925.html.

20. For example, see Avivah Litan's comments to Elaine Grant, "PayPal Booted Out of State, Under Legal Siege," *E-Commerce Times*, February 12, 2002, http://www. ecommercetimes.com/perl/story/16291.html.

21. Ibid.

22. Miles Weiss, "PayPal Says Louisiana Bars Company Services Within the State," *Bloomberg.com*, February 11, 2002, no longer available online.

23. Weiss, "PayPal Says Louisiana Bars Services;" Wolverton, "La. Asks PayPal to Halt Service in State," *News.com*, February 11, 2002, http://news.com.com/2100-1017-834313.html.

24. Wolverton, *PayPal Moves to Put IPO Back on Track.*
25. Tom Cooke, "PayPal Says CertCo Patent Suit Was Filed To Disrupt IPO," *Dow Jones Newswires*, February 11, 2002, no longer available online.
26. Weiss, "PayPal Says Louisiana Bars Services."
27. Cohen, *The Perfect Store*, 147.
28. Raymond Hennessy, "IPO Outlook: In PayPal, Brand Strength Beat Net Profile," *Dow Jones News Services*, February 19, 2002, no longer available online.
29. Josh Friedman, "PayPal Jumps 55% on Stock Offering," *The Los Angeles Times*, February 16, 2002, http://pqasb.pqarchiver.com/latimes/108317110.html?did=108317110&FMT=ABS&FMTS=FT&date=Feb+16,+2002&author=JOSH+FRIEDMAN&desc=PayPal+Jumps+55%25+on+Stock+Offering%3b+Internet:+After+a+one-week+IPO+delay,+the+online+payment+service+makes+a+strong+debut+amid+%27anemic%27+market.
30. Matt Richtel, "Internet Offering Soars, Just Like Old Times," *The New York Times*, February 17, 2002, http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=F20E17F6385B0C758DDDAB0894DA404482.
31. Paul Kedrosky, "Don't Bank on PayPal," *The National Post*, February 16, 2002, no longer available online.

Chapter 10

1. Heather McLean, "EBay Throws Down the Gauntlet to PayPal," *Silicon.com*, February 22, 2002, http://www.silicon.com/networks/webwatch/0,39024667,11031526,00.htm.
2. Keith Reagan, "PayPal Tumbles as eBay Buys Back Billpoint Stake," *E-Commerce Times*, February 22, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16463.html.
3. Ina Steiner, "PayPal Settles Patent Lawsuit with CertCo," *AuctionBytes.com*, May 1, 2002, http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y02/m05/i01/s01.
4. *PayPal secondary offering prospectus*, June 21, 2002, 76-78.
5. Milton Friedman and Rose Friedman, *Free to Choose* (New York: Harcourt Press, 1990), 191.
6. Troy Wolverton, "EBay's Billpoint Draws States' Attention," *News.com*, March 27, 2002, http://news.com.com/2100-1017-870006.html.
7. Ibid.
8. Troy Wolverton, "Feds: PayPal Not a Bank," *News.com*, March 12, 2002, http://news.com.com/2100-1017-858264.html?tag=bplst.
9. Reuters, "PayPal Mum on Possible eBay Deal," *News.com*, April 15, 2002, no longer available online.
10. Keith Reagan, "PayPal Shares Surge Amid eBay Takeover Rumors," *E-Commerce Times*, April 16, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/17279.html.
11. Keith Reagan, "PayPal Busts Profit Barrier in First Quarter," *E-Commerce Times*, April 18, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/17332.html.
12. *PR Newswire – PayPal press release*, "PayPal Promotes David Sacks to COO," March 19, 2002, no longer available online.
13. Dec. 2001 figure from *PayPal IPO prospectus* (67) and May 2002 figure from *PayPal secondary offering prospectus* (82).
14. *Institute for Legal Reform*, Web site, http://www.legalreformnow.com/newsroom/factsfigures.cfm.
15. Howard Stock, "Class Action Lawsuits Rise Again: Market Cap Losses During

Plaintiff Motions Have Never Been Higher," *Stanford Law School Securities Class Action Clearinghouse*, March 24, 2003, http://securities.stanford.edu/news-archive/2003/20030324 _Headline03_Stock.htm.
16. Stuart Taylor and Thomas Evan, "Civil Wars," *Newsweek*, December 15, 2003, http://msnbc.msn.com/id/3660738.
17. *PayPal secondary offering prospectus*, 82-83.
18. For example, see Regan, "PayPal Users Sue Over Frozen Funds," *E-Commerce Times*, March 13, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16751.html; Weinberg, "PayPal Runs Up Against Competition," *Forbes.com*, March 8, 2002, http://www.forbes.com/2002/03/08/0308paypal.html.
19. Joanna Glasner, "PayPal Insiders File to Sell," *Wired News*, June 13, 2002, http://www.wired.com/news/business/0,1367,53172,00.html.
20. Brian Bergstein, "EBay Seeks to Mend Its Ties with Disgruntled Customers," *Associated Press*, June 16, 2002, no longer available online.
21. Rick Munarriz, "PayPal Crashing eBay's Party, Again," *Fool.com*, June 14, 2002, http://www.fool.com/news/take/2002/mft/mft02061402.htm.
22. A juvenile act also noticed by Skip McGrath, *The Auction Seller's Resource* online newsletter, June 2002 edition, http://www.auction-sellers-resource.com/newsletters/2002june.shtml.
23. A reporter recounted part of this exchange. While omitting Jordan's reference to Sacks, he noted CFO Rajiv Dutta's reply that it would be unfair to favor PayPal over other online payment services like C2it. The writer dismissed this answer as "non-sense," adding "…it must be true, after all, that eBay hates PayPal." Keith Regan, "eBay Flexes Its… Friendliness?" *E-Commerce Times*, June 27, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/ story/18411.html.
24. Troy Wolverton, "EBay's PayPal Bid Under Scrutiny," *News.com*, August 7, 2002, http://news.com.com/2100-1017-948793.html.

Chapter 11

1. *PR Newswire - EBay Inc. press release*, "EBay to Acquire PayPal," July 8, 2002. (Edited for length).
2. *OTWA forum on Andale.com*, Discussion topic "Damon, Whatever eBay Does Ask Them to Keep the Debit Card," July 8-9, 2002, no longer available online.
3. *Fool.com*, Discussion topic "EBay Acquiring PayPal," July 8, 2002, no longer available online.
4. Michael Liedtke, "Questions Linger About eBay's Bid for PayPal," *Dow Jones Newswires*, July 21, 2002, http://www.detnews.com/2002/technology/0207/22/technology-542794.htm.
5. Jeffrey Goldfarb, "PayPal and Its Owners Are Partying Like It's 1999," *Reuters*, July 8, 2002, http://www.clearstonevp.com/news/news_PAY070902.html.
6. Bambi Francisco, "Who Is Really Getting Paid, Pal?" *CBS.MarketWatch.com*, July 9, 2002, no longer available online.
7. Troy Wolverton, "Shareholders Sue eBay, PayPal," *News.com*, July 11, 2002, http://news. com.com/2100-1017-943136.html?legacy=cnet.
8. Beth Cox, "New York AG Takes Aim at PayPal," *Internetnews.com*, July 12, 2002, http://www.internetnews.com/bus-news/article.php/1402511.

9. Gee Lee, "EBay, Inc. Gets Letter from US Attorney of Missouri," *Dow Jones Newswires*, March 31, 2003, no longer available online.
10. This quote is from Damien Cave, "Losing Faith in PayPal," *Salon.com*, February 23, 2001, http://dir.salon.com/tech/feature/2001/02/23/pay_pal/index.html.
11. Kraw, "Earth to Palo Alto."
12. *PR Newswire - PayPal Inc. and eBay Inc. joint press release*, "PayPal, Inc. and eBay Inc. Announce Expiration of Hart-Scott-Rodino Waiting Period," August 20, 2002, http://www.shareholder.com/paypal/releaseDetail.cfm?ReleaseID=114036&Category=US.
13. For example, see Curt Davies and Jeff Love, "Tracking Baby Boomer Attitudes Then and Now," *AARP Knowledge Management*, August 2002, http://research.aarp.org/general/bbattitudes_1.html.
14. David Gardner and Tom Gardner, "Meg Stands by Her Mark," *Fool.com*, September 15, 2003, http://www.fool.com/specials/2003/03091500ceo.htm.
15. Adam Lashinsky, "Meg and the Machine," Fortune, August 11, 2003, http://www.fortune.com/fortune/fastest/articles/0,15114,473553,00.html.
16. Ina Steiner, "EBay Appoints Bannick to Manage Online Payments Services," *AuctionBytes.com*, Sept., 2002, http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y02/m09/ i06/s03.
17. *PR Newswire - EBay press release*, "EBay Completes PayPal Acquisition," Oct. 3, 2003, http://www.shareholder.com/paypal/releaseDetail.cfm?ReleaseID=114025&Category=US.

Conclusion

1. Carl Bialik, "Failure Rate for eBay Searches Leaves Some Sellers Rankled," *The Wall Street Journal*, October 7, 2003, http://online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB106 45033 9481909900-search,00.html.
2. Lisa Baertlein, "Web Auctioneer eBay to Raise Listing Fees," *Reuters*, January 5, 2004, http://www.forbes.com/business/newswire/2004/01/06/rtr1199982.html.
3. Leslie Walker, "A Study in E-Commerce Opposites," *The Washington Post*, January 29, 2004, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A58253-2004Jan28.html.
4. For the CyberSource announcement, see *PR Newswire - CyberSource Press Release*, "CyberSource to Offer PayPal as a Payment Option," October 9, 2003, http://www.cybersource.com/news_and_events/view.xml?page_id=1169; for the UK launch, see *PR Newswire - PayPal Press Release*, "PayPal Available For Users In The UK," October 9, 2003, http://www.shareholder.com/paypal/releaseDetail.cfm?ReleaseID= 119722&Category=US; for the user count, see PayPal homepage as of March 20, 2004.
5. Rick Munarriz, "PayPal 1, Citigroup 0," *Fool.com*, October 1, 2003, http://www.fool.com/News/mft/2003/mft03100101.htm.
6. Leticia Williams, "PayPal Settles Charges with NY Regulator," *CBS Marketwatch.com*, March 8, 2004, http://www.marketwatch.com/news/print_story.asp?print=1&guid= {98740489-20DC-46E9-A61D-6CA2649054FA}.
7. *Reuters*, "PayPal Probed for Anti-Fraud Efforts," March 9, 2004, http://www.bizreport. com/article.php?art_id=6415.
8. For a full discussion on the potential impact on PayPal of compliance with the USA PATRIOT Act, see Yochi Dreazen, "Too User Friendly? Legislation Aimed at Stopping Terrorism Could Have a Devastating Impact on an Innocent Bystander: PayPal," *The Wall Street Journal*, October 21, 2002, no longer available online.

9. For example, see Riva Richmond, "Computer Virus Attempts PayPal 'Phishing' Scam," *Dow Jones Newswires*, November 14, 2003, no longer available online.
10. PayPal customer e-mail received March 20, 2004.
11. Mike Tarsala, "Putting EBay's Future Out to Bid," *CBS.Marketwatch.com*, September 18, 2003, no longer available online.
12. *EBay.com*, "Live Chat Event with Jeff Jordan," April 30, 2002, http://pages.ebay.com/event/jeffj/?ssPageName=CMDV:IC0164.
13. Joelle Tessler, "EBay Jettisons Butterfields," *Mercury News*, August 2, 2002, http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/3782231.htm.
14. *Wall Street Journal Online*, "AT&T Files Patent Suit Against eBay, PayPal Unit," November 20, 2003, http://online.wsj.com/article/0,,SB106935214758888300,00.html.
15 Rachel Rosmarin, "The PayPal Exodus," *Forbes.com*, July 12, 2006, http://www.forbes.com/2006/07/12/paypal-ebay-youtube_cx_rr_0712paypal.html?partner=yahootix

Afterword

1. Elinor Mills, "Google Gets Nearly 60% of U.S. Searches—Report," *News.com*, June 8, 2006, http://news.com.com/2061-10803_3-6081834.html.
2. *Google*, "Google Announces Second Quarter 2006 Results," July 20, 2006, http://investor.google.com/releases/2006Q2.html.
3. *Google*, "Google Milestones," http://www.google.com/intl/en/corporate/history.html.
4. Thomas L. Friedman, "Opinion: Is Google God?" *CNN.com*, June 29, 2003, http://www.cnn.com/2003/US/06/29/nyt.friedman/.
5. *eBay*, "eBay Inc. Announces Second Quarter 2006 Financial Results," July 19, 2006, http://investor.ebay.com/news/EBAY0719-204302.pdf.
6. Dan Goodin, "Analysts: eBay Faces Competitive Threat," *Associated Press*, July 6, 2006, http://biz.yahoo.com/ap/060706/ebay_s_paypal_troubles.html?.v=10.
7. Mylene Mangalindan, "eBay's PayPal Chief to Step Down, Jolting Investors," *The WSJ*, July 7, 2006, http://online.wsj.com/article/SB115220193310099640.html.
8. *BBC News*, "Google Censors Itself for China," January 25, 2006, http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4645596.stm.
9. Clive Thompson, "Google's China Problem (and China's Google Problem)," *The New York Times*, April 23, 2006, http://www.nytimes.com/2006/04/23/magazine/23google.html?ei=5090&en=972002761056363f&ex=1303444800&adxnnl=1&adxnnlx=157425373-ZLn/5BjSP5f4R3xDUudOIA.
10. Arshad Mohammed, "Google Refuses Demand for Search Information," *The Washington Post*, January 20, 2006, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/01/19/AR2006011903331.html.
11. Joseph Farah, "Google Money Engine for Democrats Only," *WorldNetDaily.com*, May 6, 2005, http://www.worldnetdaily.com/news/article.asp?ARTICLE_ID=44125.
12. Scott Reeves, "Google Dials eBay," *Forbes.com*, August 28, 2006, http://www.forbes.com/technology/ebusiness/2006/08/28/google-ebay-0828markets02 .html.
13. Rachel Rosmarin, "eBay, Yahoo! Take on Google," *Forbes.com*, May 25, 2006, http://www.forbes.com/technology/2006/05/25/ebay-yahoo-google_cx_rr_0525ebayyahoo. htm.

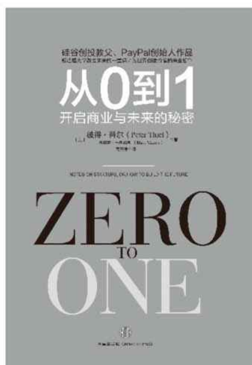


中信“奇点系列”

奇点（Singularity），世界的形成之初，具有形成宇宙中所有物质的势能。在互联网开创的全新时代，商业格局、人才变革、科技创新都将迎来奇点。

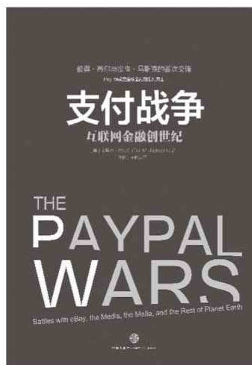
随着“大众创业，万众创新”新引擎的发动，中国的亿万民众必将迸发出巨大的动能，从“草根”创业者到企业管理者，急需来自全球领先的创新、创业思想。

奇点系列，最前沿的商界智慧，最重量级的创投策略，带你领略未来的无限可能。









《**从0到1**：开启商业与未来的秘密》 《**联盟**：互联网时代的人才变革》

《**创业维艰**：如何完成比难更难的事》 《**支付战争**：互联网金融创世纪》



重新定义公司

谷歌是如何运营的

How Google Works

谷歌掌门人埃里克·施密特第一本国内引进作品 谷歌创始人拉里·佩奇作序推荐

[美]埃里克·施密特(Eric Schmidt) 乔纳森·罗森伯格(Jonathan Rosenberg) 艾伦·伊戈尔(Alan Eagle)◎著
靳婷婷◎译 陈序 何晔◎校译



中信出版集团·CHINACITICPRESS

图书在版编目（CIP）数据

重新定义公司：谷歌是如何运营的 /（美）施密特，（美）罗森伯格，（美）伊格尔著；靳婷婷译.
——北京：中信出版社，2015.9
书名原文：How Google Works
ISBN 978–7–5086–5359–4
I. ①重… II. ①施… ②罗… ③伊… ④靳… III. ①网络公司– 企业管理– 经验– 美国
IV. ①F279.712.444
中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第170849号
How Google Works by Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, with Alan Eagle.
Copyright © 2014 by Google, Inc.
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, USA.
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

重新定义公司——谷歌是如何运营的
著者：[美] 埃里克·施密特 [美] 乔纳森·罗森伯格 [美] 艾伦·伊格尔
译者：靳婷婷
校译：陈序 何晔
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

重新定义公司

——谷歌是如何运营的

[美] 埃里克·施密特 [美] 乔纳森·罗森伯格 [美] 艾伦·伊格尔 著
靳婷婷 译

中信出版社

献给我最爱的创意精英，温迪和贝丽尔







How
Google
Works

目录

推荐序 赋能：创意时代的组织原则

序言 谷歌的“痴心妄想”

前言 谷歌是如何运营的

第一章 文化：相信自己的口号

第二章 战略：你的计划是错误的

第三章 人才：招聘是你最重要的工作

第四章 决策：共识的真正含义

第五章 沟通：当最牛的路由器

第六章 创新：缔造原始的混沌

结语 想象无止境

注释

词汇表

致谢

返回


How
Google
Works

推荐序

赋能：创意时代的组织原则

阿里巴巴集团执行副总裁兼参谋长

曾鸣

未来的组织需要超越传统的公司运作方式。这个挑战阿里巴巴集团在2008年提出“新商业文明”的时候就意识到了。当信息文明全面取代工业文明的时候，公司，这个工业时代最重要的组织创新，也必须被超越。

然而，什么才是互联网时代的创新组织模式？过去的七八年，阿里巴巴进行了众多的尝试。从内部建设共享平台，到“赛马”的创新机制，再到用自己开发的基于网络的内部协同软件替换掉传统的ERP（企业资源计划）。我们虽然积累了不少经验，但感觉还没有找到未来明确的方向。回答这个问题比我们想象的要困难得多。

《重新定义公司》记录了谷歌在这方面的尝试和思考，很有启发。书的核心观点简单明了：未来企业的成功之道，是聚集一群聪明的创意精英（书中称为smart creative），营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。这意味着组织的逻辑必须发生变化。传统的公司管理理念不适用于这群人，甚至适得其反。书中丰富的例子和经验总结，常常让人掩卷思考。

为了帮助大家更好地理解未来组织面临的挑战，结合谷歌、阿里巴巴的经验和我所观察到的其他组织创新，我在这里试图梳理出一个基本的理论框架，供大家对比阅读，深入思考自己的组织创新，因为这是未来竞争力的源泉。

虽然未来的组织会演变成什么样，现在还很难看清楚，但未来组织最重要的功能已经越来越清楚，那就是赋能，而不再是管理或激励。

工业时代最深刻的观察者彼得·德鲁克，把过去200年的组织创新总结为三次革命。第一次是工业革命（industrial revolution），核心是机器取代了体力，技术（technology）超越了技能（skills）。第二次是生产力革命（productivity revolution），大致从1880年到第二次世界大战，核心是以泰勒制为代表的科学管理的普及，工作被知识化，强调的是标准化、可度量等概念。公司这种新组织正是随着科学管理思想的发展而兴起。第三次是管理革命（management revolution），知识成为超越资本和劳动力的最重要的生产要素。和体力劳动相比，知识工作者是否努力工作很难被直接观察和测量，相应地，管理的重心转向激励，特别是动机的匹配（incentive alignment）。期权激励是这20年高科技企业大发展最主要的组织创新。

沿着这个思路，我把我们正在面临的时代大变更称为第四次革命，即“创意革命”（creative revolution）。从互联网到移动互联网，再到物联网，从云计算到大数据，未来商业的一个基本特征已经非常清楚，那就是基于机器学习的人工智能将成为未来商业的基础。虽然对于人工智能的未来有着巨大的争议，特别是机器能否超越人脑，甚至是否会反人类，但一个基本的共识是，在可见的未来，机械性的、可重复的脑力劳动，甚至较为复杂的分析任务，都会被机器智能取代。这是德鲁克所说的知识经济的进一步发展。但人的直觉，对知识的综合升华能力，是机器暂时难以超越的。相对应的，未来社会最有价值的人，是以创造力、洞察力、对客户的感知力为核心特征的。他们就是本书中提到的“创意精英”。

而在创意革命的时代，创意者最主要的驱动力是创造带来的成就感和社会价值，自激励是他们的特征。这个时候他们最需要的不是激励，而是赋能，也就是提供他们能更高效创造的环境和工具。以科层制为特征、以管理为核心职能的公司，面临着前所未有的挑战。

赋能的原则如何体现呢？

第一，激励偏向的是事成之后的利益分享，而赋能强调的，是激起创意人的兴趣与动力，给予挑战。唯有发自内心的志趣，才能激发持续的创造。命令不适用于他们。因此，组织的职能不再是分派任务和监工，而更多是让员工的专长、兴趣和客户的问题有更好的匹配，这往往要求更多的员工自主性、更高的流动性和更灵活的组织。我们甚至可以说，是员工使用了组织的公共服务，而不是公司雇用了员工。两者的根

本关系发生了颠倒。

第二，赋能比激励更依赖文化。文化才能让志同道合的人走到一起。创意精英再也不能用传统的方法去考核、激励，公司的文化氛围本身就是奖励。本质上他们都是自驱动、自组织的，对文化的认同非常较真。为了享受适合自己的文化，创意精英愿意付出、拥护、共创。一个和他们的价值观、使命感吻合的文化才能让他们慕名而来，聚在一起，奋发进取，因而组织的核心职能将演变成文化与价值观的营造。

第三，激励聚焦在个人。而赋能特别强调组织本身的设计、人和人的互动。随着互联网的发展，组织内部人和人的联系也更紧密。新兴学科，例如复杂网络和社会物理学的研究，都指出人和人之间的互动机制的设计对于组织的有效性可能远大于对于个体的激励。谷歌那些声名远扬的免费服务，不仅仅是提供员工福利，提高员工的生产力，很大的一个目的是增加他们的互动。2009年我参观谷歌的时候，他们介绍到餐厅等待的时间基本控制在4分钟，正好让人可以简单寒暄和交流（大于4分钟就很可能拿出手机干自己的事了）。良苦用心，让人深思。创造是很难规划的。只有提供他们各自独立时无法得到的资源和环境（其中最重要的就是他们之间的充分互动），有更多自发碰撞的机会，才能创造最大的价值。谷歌AdWords广告体系的突破就是5个员工在玩桌球的时候，看到拉里·佩奇对广告质量的挑战，一个周末就把AdWords广告体系的算法搭建完成。而且这五个人没有一个人是广告部门的。这个传奇背后依然是一系列配套的机制设计，例如每周员工大会的透明沟通、员工的自主权、跨部门调动资源的能力等。所以，促进协同的机制设计，这是未来组织创新最重要的领域。

德鲁克在他最后一本书《21世纪的管理挑战》中提到，预测未来的最好方法是参与创造。我相信，未来10年将出现比谷歌更让我们兴奋的新型组织。让我们不辜负这个时代，全力以赴，共同创造赋能的组织。


How
Google
Works

序言
谷歌的“痴心妄想”

谷歌联合创始人兼首席执行官

拉里·佩奇

年少时，第一次考虑到自己的未来，我决心要么当个教授，要么就创建自己的公司。我觉得，这两种职业都可以给我足够的自主权，让我自由地从基本物理原则出发思考问题，而不必去迎合那些所谓的“世俗智慧”。

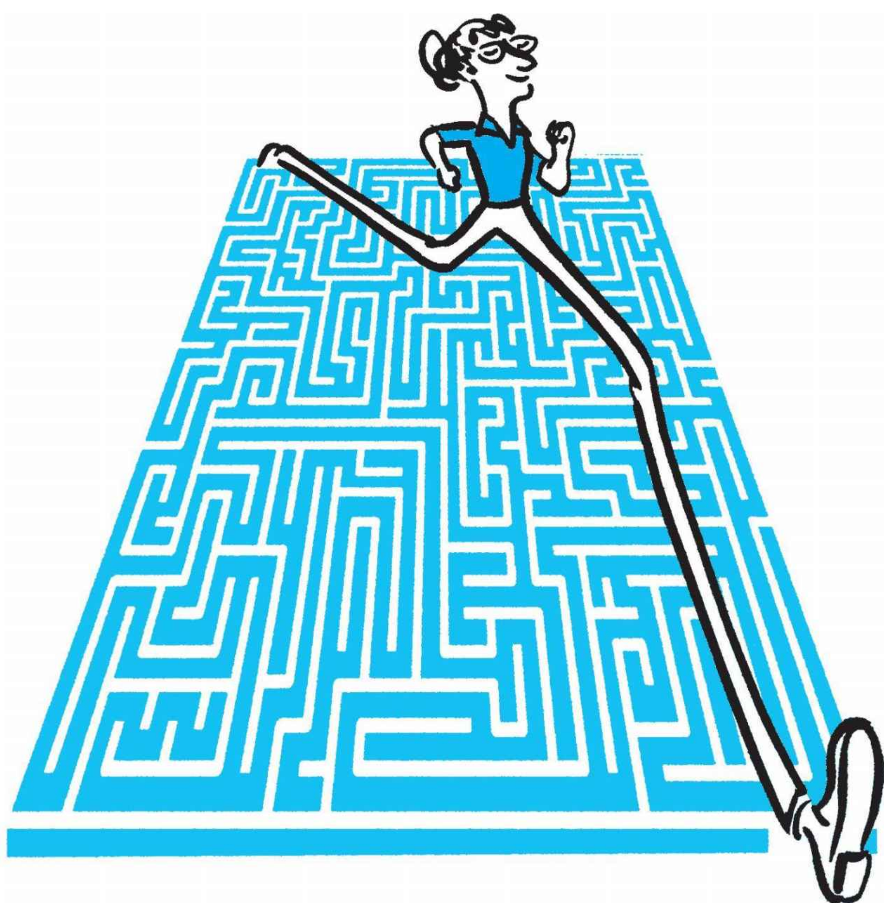
就像埃里克和乔纳森在本书中所说的，在谷歌，我们试着将这种自主思维方式推行到企业的方方面面。这种思维方式推动了我们公司最伟大的成功，也导致过一些惨痛的失败。实际上，谷歌就是基于基本物理原则起步的。一天晚上，我做了一个梦（不是梦想，是真实的梦），醒来后我想：我们能不能把整个互联网上的内容都下载下来，然后只保留链接呢？我找了一支笔，把细节信息写下来，想看看这个构想到底有没有实现的可能。当时，我压根儿也没有想过要建立什么搜索引擎。这之后又过了一段时间，我和谢尔盖才意识到通过链接来为网页排序会大大地优化搜索结果。除此之外，谷歌电子邮箱Gmail也是在这样的“痴心妄想”中诞生的。10年前，安迪·鲁宾（Andy Rubin）开发安卓系统时，大多数人也都觉得手机行业与开源操作系统的融合简直是痴人说梦。

随着时间的推移，我意识到，实际上，想要点燃团队的熊熊野心是极其困难的。大多数人并没有接触过这种如登月般异想天开的思维方式，他们习惯用“不可能”来否定自己的想法，而不是从基本物理原则出发去探索可能性。正因如此，谷歌才会投入大量精力去物色善于独立思考的人，并设定远大的目标。因为只要有了合适的人才和足够远大的梦想，你的目标往往就可以实现。就算跌倒了，你也很可能会从失败中得到宝贵的教训。

不少企业安于现状，只求渐变，不求突破。如果只求渐变，时间一长，企业就会逐渐落伍，科技行业尤其如此，因为外界改变通常是革命性的，而不是循序渐进的。所以，你需要强迫自己着眼于未来。也是因

此，谷歌才会投资无人驾驶汽车以及“热气球互联网计划”等看似高风险的领域。现在说来或许有些难以想象，但当我们第一次提出谷歌地图的构想时，人们觉得我们制作全球地图以及为所有街道拍摄照片的构想是无法实现的。如果说历史可以照见未来，那么今天看似最冒险的赌注放在几年之后看也就不会显得那么疯狂了。

我个人认为，以上几条原则非常重要，本书中还会谈到更多原则。希望你们能够接受这些想法，也向不可能发出挑战！




How
Google
Works

前言
谷歌是如何运营的

2003年7月，埃里克·施密特已就任谷歌首席执行官两年。一天，他接到了迈克·莫里茨（Mike Moritz）的一封电子邮件。迈克是谷歌董事兼投资人，也是红杉资本的合伙人。他在邮件中建议：

> 希望你能考虑在8月中旬的会议上留出三个小时的时间，让管理层向董事会提出谷歌与芬兰的竞争计划。（这个议题非常重要，我觉得我们不能拖到9月的会议了。大家都非常清楚，如果选择与芬兰竞争，一年的时间简直就像白驹过隙。）

对于不知情的读者而言，这封电邮或许会让人一头雾水。谷歌这家由几百名员工组成、位于加州山景城、起步刚刚5年的互联网公司，为何要与芬兰一争高下呢？芬兰拥有500万人口，距离美国5 000多英里，是个拥有和平友善声誉的国度。

收到这封有关芬兰的邮件时，埃里克刚刚对谷歌产生了归属感。在此之前，他曾经担任过诺勒公司（Novell）的首席执行官，也在太阳计算机系统公司和贝尔实验室任过职。埃里克从小在弗吉尼亚州北部长大，在普林斯顿大学获得电气工程学学士学位后，又在加州大学伯克利分校取得了计算机科学的硕士和博士学位。因此，他经常与工程师和计算机科学家共事，自己也是其中的一员。尽管如此，与埃里克曾经任职的地方相比，谷歌仍算得上是一片截然不同的新天地。

第一天来到谷歌，埃里克就明显感到已经离开自己熟悉的一切了。以重量级首席执行官的标准来看，谷歌给他安排的办公室算是简朴的了，而且当他来到办公室时，却发现里面竟然已经进驻了几位软件工程师。他没有把这些工程师从办公室里请出去，而是自己撤到了隔壁一间带一个窗户的房间——这里更像储藏间，而不像办公室。

几周过后，情况更糟了。一天早晨，埃里克通过走廊走进储藏间，不，应该是他的办公室，发现他的助手帕姆·肖尔一脸愁容。[1]埃里克很快就找出了其中的原因：原来，他的办公室有了一位新室友。此人是搜

索引擎工程师阿米特·帕特尔。他对埃里克解释说，他自己的办公室里现在共有5名办公人员，还有一位新人马上就要加入进来。他本来打算把一张办公桌一锯为二，好腾出些空间，可惜并没有如愿。和阿米特自己的办公空间相比，埃里克的办公室要显得宽敞许多，于是阿米特就搬了进来。（办公设备部门的负责人不同意帮阿米特把东西搬进埃里克的办公室，所以他自己动手搬了进来。）结果，阿米特和埃里克在一间办公室共处了几个月之久。很显然，当时的谷歌并不是一家办公室大小和职位成正比的公司。

虽然在办公室的安排上出人意料，但埃里克还是很顺利地融入了谷歌。随着时间的推移，他与拉里·佩奇以及谢尔盖·布林这两位创始人的关系日益密切起来，谷歌的广告平台AdWords也开始为公司带来可观的收入（2004年，谷歌进行首次公开募股时，公司的财务报表让外界瞠目……惊喜）。虽然又过了三年，“谷歌”作为动词才被收入《牛津英语大词典》，但对于广大用户来说，谷歌搜索早已成为日常生活中重要的一部分。[2]与此同时，谷歌公司也在茁壮成长，每月都要新吸纳数十名新员工，其中包括2002年2月入职的产品负责人乔纳森·罗森伯格。和埃里克一样，乔纳森也是一位经济学教授的儿子。他曾先后在Excite@Home公司和苹果公司任职，他的加入不仅提升了谷歌产品管理团队的实力，也让埃里克又添一员猛将。

迈克在电子邮件中说得没错，谷歌真的面临着一位厉害的竞争对手。“芬兰”其实并不是指大西洋对岸的北欧朋友，而是谷歌内部为微软起的代号。[3]当时的微软，堪称地球上最重要的高科技公司。[4]埃里克明白，谷歌的一大部分流量都得益于使用微软IE浏览器的用户。他和每一个谷歌人一样，也将互联网看作未来的科技平台，认为搜索是互联网最为实用的应用之一。因此不出多久，我们那位于雷德蒙德（微软公司总部所在地）的朋友就会对谷歌的动向产生巨大兴趣。而初创公司的动向一旦吸引了微软的注意，好戏就该上演了。[5]

谷歌的成败决定于此，而到底该如何做，大家都是一头雾水。莫里茨的邮件便是在号召大家行动起来，他要求埃里克召集团队，做出明确的计划，为产品、销售、营销、财务以及企业发展等各部门布置切实可行的任务。大家探讨了有关谷歌经营的方方面面，甚至有人提出，应该对谷歌在新成立时的怪异结构做出转变，调整成为按业务部门进行划分的更加传统的企业结构，从而为企业创造新的收入源（收入源也是新计

划中要解决的一个问题）。最重要的是，这次新制订的计划不仅需要成为谷歌历史上的一座里程碑，还必须是一张预计哪些产品应在何时推出的路线图。简而言之，莫里茨想要的就是一份全面的商业计划，这是任何一位明智理性的董事都会提出的要求。

莫里茨在这封电邮的末尾有些激动地说：

> 这个计划将是我们所有人此生有幸参与的最伟大的项目。那么，为何不挑8月中旬的某一个傍晚，来完成这一伟大计划呢？

这项计划的关键是产品，因此，埃里克把这项任务交给了乔纳森。“我希望在两周之后评估这份计划。”埃里克指示道。

然而，除了一家大型企业随时都会跟我们竞争之外，谷歌还面临着另一个挑战。莫里茨说得很对：要想与丛林中的巨型猩猩一争高下，我们必须做好计划。但他的话也可以说是错误的。想要知道这句话错在哪里，想要知道莫里茨为何在不经意间让我们处于进退维谷的境地，我们最好先来看看谷歌到底是一家什么样的公司。

“去和工程师谈谈”

1998年，谢尔盖和拉里创建了谷歌公司，而当时，两人并没有接受过任何商业方面的正式培训，也没有任何相关经验。两个人并没有把这一点当作负担，反而觉得是一种优势。谷歌公司最初设立在斯坦福大学的学生寝室中，后搬到苏珊·沃西基在门洛帕克的车库，[6]之后又先后移师帕洛阿尔托和山景城。其间，两位创始人一直秉承着几条基本原则，其中首要的，就是聚焦用户（focus on the user）。两人觉得，如果谷歌能提供优质服务，那么资金问题就能迎刃而解；如果两人一心专注于打造全球最棒的搜索引擎，那么成功就是迟早的事。[7]

谢尔盖和拉里创造出一款伟大的搜索引擎并提供其他优质服务的计划其实非常简单：尽可能多地聘请有才华的软件工程师，给他们自由发挥的空间。对于一家诞生于大学实验室的企业而言，这样的做法无可厚非，因为在学校环境中，人才是最为珍贵的资产。多数企业都声称“员工即一切”，但谢尔盖和拉里却在公司运营中践行了这句话。这种做法并非

是为企业拉大旗，也不是出于利他主义。之所以这样做，是因为他们觉得，要让谷歌茁壮发展并实现看似遥不可及的雄心壮志，只能吸引和依靠最为顶尖的工程师。而且，两人认定非工程师不招：埃里克曾想将名声赫赫的现任脸谱网首席运营官谢丽尔·桑德伯格纳入麾下，但因谢丽尔不是工程师而放弃（谢丽尔最终还是在谷歌工作了6年多）。随着谷歌的发展，两位创始人渐渐不再那么认死理了，但即便如此，他们也只是做出了一点点妥协。时至今日，我们的经验是，谷歌的员工（也就是谷歌人）中至少要有一半是工程师。

两位创始人对谷歌的管理方式也很简单。在斯坦福大学时，计算机科学实验室的教授不会规定论文和项目的内容，只是给予指导和建议；同样，谢尔盖和拉里也给予员工很大的发挥空间，通过沟通让大家齐心协力向同一个大方向前进。他们对互联网的重要性以及搜索的力量坚信不疑，并且与小范围工程师团队进行非正式的谈话，还会在每周五下午举办人人都可畅所欲言的“TGIF”（Thank God, it’s Friday. “感谢上帝，今天是星期五”）大会，并在大会上与大家对话。

两位创始人在工作方式上不会多加干预。多年以来，谷歌管理公司资源的首选工具竟然只是一张电子表格，这张表格上列着谷歌最重要的100个项目，以供大家浏览并在半个季度一次的会议上讨论。这些半季度会议用来进行公司近况沟通、资源分配和头脑风暴。这个系统并不非常科学：多数项目按照优先顺序从1到5排列，但也有一部分项目被归为“新/最新”和“臭鼬工厂”（skunkworks）两类。（现在，我们已经记不清二者之间的准确差异，但当时区别很清楚……）无论在理念上还是在需求上，我们都不必做更长远的计划，如果有更重要的想法出现，工程师们会整理出思路，并对表格做出调整。

谷歌的管理团队不断扩大，而我们对工程师的重视却丝毫未减。两位创始人之所以聘请埃里克，与其说是看中了他的商业头脑，不如说是看中了他的技术背景（埃里克是Unix系统专家，还是Java语言的创造者之一），以及他在贝尔实验室作为“电脑极客”的名号。两人雇用乔纳森，并不是因为他的经济学以及MBA（工商管理硕士）学历，而是因为他在苹果公司和Excite@Home的工作经验让大家看到，他不仅热情支持产品研发，自己也是一位创新者。对埃里克和乔纳森来说，商业人士的身份虽然不能看成缺点，但也绝非优势，至少谢尔盖和拉里是这样认为的。

乔纳森刚加入谷歌不久，就目睹了两位创始人对传统商业模式的厌恶。作为一名资深的产品管理高管，他对产品研发中所设的“过关制”（“gate-based” approach）并不陌生。多数企业都在用这种方式：设立明晰的阶段和步骤，并安排公司自下而上的各级管理者进行层层评估。这种方法的初衷是节约资源，将广泛散布的信息汇集到一小撮决策者那里。乔纳森本以为自己的使命就是将这种制度带入谷歌，他非常自信传播这一制度的使者非他莫属。

几个月之后，乔纳森给拉里提交了一份产品计划，将“过关制”研发方式展示得淋漓尽致。计划中包含了步骤、审核、优先次序，还有两年内推出的产品种类及上市日期。这份计划是教科书思维模式的杰作，乔纳森应该赢得一阵热烈的掌声和校长在背上鼓励的一拍。可惜，现实并非如此，因为拉里讨厌这种方式：“你见过哪个团队的表现能超越既定目标？”呃，没有。“你的团队研发过比计划中更出色的产品吗？”也没有。“如果是这样，计划还有什么意义？计划只是在拖我们的后腿罢了。一定有比计划更有效的方式，去和工程师谈谈吧。”

听了拉里的话，乔纳森豁然意识到，原来他所说的“工程师”并非通常意义上所指的工程师。没错，拉里所说的工程师都是杰出的程序员和系统设计师，但除了技术方面的资深经验之外，很多人还具备敏锐的商业头脑，在创意上也是才思泉涌。从大学校园出来的谢尔盖和拉里给了工程师非同寻常的自由和权力。传统的计划管理方式对这些工程师并不适用，这些条条框框虽然能够提供一定的指导，但同时也设下了羁绊。“为什么要束缚大家的手脚呢？”拉里告诉乔纳森，“这样做太蠢了。”

因此，当迈克·莫里茨和董事会要求我们制订一份传统的MBA式商业计划时，我们可不愿意“做蠢事”。我们知道，对谷歌来说，一份正式而死板的计划就像往身体里移植一个与身体相排斥的器官。从许多层面来说，事实也的确如此。作为资深的商业管理者，在加入谷歌之时，我们以为自己只是在一个混乱的公司里实施“成人监管”。但是到2003年夏天，我们在谷歌的感受让我们意识到，这家公司的运营方式与多数公司不同：员工得到充分授权，公司所处的新兴行业日新月异。对所处行业的了解告诉我们，要抵御微软的侵袭，我们就要一以贯之地保持产品的高质量。而我们同时也明白，要在产品品质上追求卓越，最佳的途径并非靠商业计划，而是要尽可能物色最顶尖的工程师，给他们空间让他们

尽情发挥。我们清楚，谷歌的创始人虽然本能地知道如何引领时代，但他们也承认，自己并不知道该如何打造一家规模大到足够让他们实现自己雄心壮志的公司。两个人在管理计算机科学家方面都是好手，但要创建一家卓越的企业，我们需要的，不仅仅是计算机科学家。

我们也明白，有关如何创建这种新型企业的指导尚不存在，如果想从迈克·莫里茨习惯的那种传统商业计划书中寻找出路，简直是痴人说梦。

因此，在关乎谷歌前途的关键时刻，我们一筹莫展。我们可以按照莫里茨的想法制订一份传统的商业计划书，这样可以讨董事会的欢心，但这会挫伤和扼杀员工的士气和灵感，也会让谷歌急需延揽的精英对我们望而却步。另外，在战略上，这种做法还会导致公司无法适应所处的新兴行业。最重要的是，两位创始人一定会让这份商业计划书胎死腹中。

芬兰计划

我们最终呈递给董事会的计划与传统的商业计划书颇有几分相似，足以让董事会成员带着“太棒了！我们的商业计划出炉了！”的心情满意而归。现在回头来看，当时那份文件其实露出了很多马脚。这份计划全都是在讲谷歌应如何专注于用户，如何提供卓越的平台和优秀的产品。计划中阐明，谷歌应一如既往地提供并升级优质服务，同时还应让用户轻松享受到这些服务。其中倡导，谷歌应该立足于用户，随着用户的增加，谷歌自然能吸引更多广告客户。计划中有几点策略谈到了谷歌应如何应对竞争对手对我们造成的威胁，但我们认为，对抗微软最好的方法，还是要靠杰出的产品。

事实证明，这些做法完全正确。

微软的确对我们展开了猛烈的进攻。据报道，为了将谷歌从互联网搜索和广告业务主力的宝座上挤下来，微软不惜投入近110亿美元巨资。[8]它的MSN Search、Windows Live、Bing等项目，以及收购的网络广告公司aQuantive之所以没有突出的优势，并不是因为微软执行不到位，而是因为谷歌准备得太充分。为了让搜索体验更佳，我们不敢有半

点松懈。我们增加了图片、图书、YouTube（视频网站）、购物数据以及所有能找到的信息。除此之外，我们还推出了Gmail邮箱和Docs等应用程序，所有程序都可在线使用。谷歌基础设施的更新一日千里，这样，我们才有条件迅速为成指数增长的线上信息提供索引。[9]我们提高搜索速度，开发更多语言，优化界面以方便用户使用。我们为引擎添加了谷歌地图，优化了地域搜索功能。我们与合作伙伴共同策划，确保谷歌的服务便于用户使用。甚至连浏览器等由微软称霸的领域，我们也勇于拓展：谷歌浏览器（Google Chrome）从问世的第一天起，就一直在速度和安全系数上占据着首位。这一切背后的资金支撑，是我们高效且高回报的广告系统。

“微软必定会对我们发起一波接一波的挑战。”埃里克常常警告自己的团队。果不其然，时至今日，情况依然如此。不过，当年莫里茨要求我们制订的商业计划的威力超出了我们的想象。现在的谷歌，已然成长为一家拥有500亿美元资产、超过4.5万名员工、在40多个国家和地区都设有分部的公司。我们从互联网搜索和搜索广告做起，渐渐将业务范围拓展到视频等数字营销领域，完成了个人电脑时代向移动时代的过渡，推出了成功的硬件设备，不断以新项目和新构想推动着科技最前沿的发展，比如，让人人都能连接互联网，以及研发无人驾驶汽车。

然而，谷歌成功背后最大的原因之一，是我们在2003年那一天呈交给董事会的那份计划根本不能算是真正意义上的计划。那份计划完全没有涉及财务估测，也没有有关收益来源的讨论；没有用户、广告商以及合作伙伴要求的市场调研，也没有明确的市场细分；没有提及市场调研的概念，也没有讨论谷歌应首先吸引哪些广告商；没有谈到渠道战略，也没有探讨谷歌广告产品的销售方法；根本找不到组织结构图的影子，因而也就没有诸如销售、产品、工程人员应各司何职的规定；没有给出规定何时研发何种项目的路线图，没有预算，也没有可供企业管理者监控工作进程的目标和步骤。

除此之外，计划没有提供创建公司的具体策略。谢尔盖和拉里曾说过，遇到问题时莫忘“去和工程师谈谈”。那么，我们如何才能秉承他们的理念，同时创建一家足以对抗世界上最强高科技帝国的公司，实现我们改变全球几十亿人生活方式的宏大理想呢？我们之所以没有在计划中加入这些内容，原因很简单：具体的方法，我们自己也不知道。有关管理策略，当时我们唯一确定的就是：我们在20世纪所学的东西有一大部

分都是错误的，现在到了颠覆过去、重新开始的时候了。

当神奇不再是神奇

如今，人们的工作和生活进入了一个崭新的时代。在这个互联网时代中，商业大环境被科技搅得天翻地覆，变化不断加快。这一切为所有商业领导者带来了前所未有的挑战，要想更好地理解这些挑战，我们最好简单地回顾一下过去，看看过去发生了哪些惊人的剧变。

三股强大的科技狂潮汇集在一起，让多数行业的大环境发生了乾坤挪移。第一，互联网让信息免费、源源不断、无处不在，也就是说，几乎所有信息都可以在网络上找到。第二，移动设备和网络让全球范围内的资讯共享及持续通信成为可能。第三，云计算[10]让人人都能以低廉的价格现付现购地使用强大的计算功能、无限的内存空间、精密的工具和各种应用程序。时至今日，全球仍有很大一部分人口无法享受这些科技的泽惠，但是，这一切将发生改变，剩下的50亿人口上网的那一天已是指日可待。

从消费者的视角来看，这三股科技狂潮的汇合，已然将不可能变为可能。想要乘坐飞机旅行？在出发当天，你的手机就会提醒你离家去机场的时间、航班出发的具体航站楼和登机口，还会告知你在到达目的地时是否需要雨伞。想要什么信息吗？只需敲入或语音输入一两个词，你要的答案便会从全球的茫茫信息之海中筛选出来，立即跃然你的眼前。想听喜欢的歌曲吗？拿起手机、点下按钮、找到歌曲、交钱购买，然后就可以在全球任意地点任意设备上收听了。想要知道该如何到达目的地吗？你的手机（眼镜和手表也行）可以切实给你答案，还能告诉你沿途的交通状况。想去外国旅行吗？对着你的手机（或是眼镜、手表）讲话，你的话就会以语音或文字形式被翻译成地球上的任意一种语言；或者，你也可以把你的手机等设备对着某个交通标志，然后让它直接用母语读出来就行了。你是艺术粉吗？以虚拟方式在世界上众多伟大的博物馆中周游一圈，你对这些艺术品的了解就能令其他人（除艺术家本人之外）可望而不可即。想知道你为今晚的约会选定的餐厅环境是否合意、停车是否方便吗？科技的力量会带你身临其境般地从餐厅前门穿过，到店里逛一圈，14号桌看起来不错哦！

20世纪70年代末80年代初，我们还是大学生的时候，每周会固定给家里打一通电话，打电话的时间每次都雷打不动地安排在周日下午5点之前，因为5点之后，电话费就会上调。两年前，乔纳森的儿子在澳大利亚学习，他偶尔会使用宿舍书桌上的手提电脑，通过视频聊天系统Google Hangout与加州的家人“共进”晚餐，不花一分钱。

时至今日，这些神奇的事情早已变得稀松平常，这才是最神奇的地方。以前，功能最强大的电脑和最先进的电器只在办公室中使用，一下班，我们又无奈回到了座机电话和纸质地图的世界，只得听着电台主播播放的歌曲，看着两个壮汉才能搬动的有线电视或带天线的电视。多年以来，日常生活的这些方面一直停滞不前。而今，曾经惊爆眼球的创新神话已经变得平常无奇。

速度定成败

科技进步给消费者带来了不可小觑的影响，科技对商业的影响更是翻天覆地。用经济术语来说，如果某行业产品主要要素的成本曲线下降，那么该行业必将会出现剧变。[11]而今，信息、连接以及计算能力这三大生产要素都变得便宜了，那么与这些要素相关的成本曲线都难逃影响。这样一来，破坏性剧变就不可避免了。当时许多企业（也就是互联网时代之前的企业）创建时是为了解决稀缺性：信息稀缺、配送资源稀缺、市场覆盖面不足、选择有限和货品匮乏。而今，这些资源都变得丰沛起来，降低甚至消除了行业进入的门槛，各行业的转变时机已经成熟。[12]最先出现转变的，是媒体行业。现在所有的媒体信息都可以转为电子数据，免费在世界各地传播。实际上，每个行业和领域或多或少都要依靠信息的推动，媒体、市场营销、零售、医疗、政府、教育、理财、交通、国防、能源等都是如此。能够在信息时代岿然不动的行业，我们还真是一个也想不出来。

这种剧变的结果是，提供出类拔萃的产品是企业成功的关键，产品甚至比掌控信息、垄断渠道和强力营销更重要（当然，这些因素仍然很重要）。这有几个原因：第一，消费者从未像现在一样拥有这么多信息和选择。[13]以前，企业只要凭借强大的市场攻势或分销手段，就可以将劣质产品摇身变成畅销品。你只需生产出一款说得过去的产品，砸下大笔经费扼住营销渠道、限制消费者的选择，就可以坐等收成了。你在

Bennigan's餐馆或Steak and Ale餐馆吃过饭吗？20世纪80年代，这两家餐馆风头正劲，在全美范围内有数百家连锁店面，食物和服务的质量也都无可挑剔。

今天已时过境迁，城市和郊区内的本地餐馆和连锁餐馆比比皆是，足以适应消费者的众多口味需求。除此之外，专业美食家和普通“吃货”们都会在Yelp和Chowhound等网站上发表点评，让食客们可以接触到有关餐馆质量的大量信息。消费者有了如此丰富的信息和选择，那些质量低劣的餐馆（无论是否连锁）就算拥有大笔营销经费也越来越难以站住脚跟了，而那些后起之秀却越来越容易凭借消费者的口口相传打出一片天地。[14]汽车、旅馆、玩具、服装以及消费者可以在网上搜索的任何产品或服务都是如此。数字货架空间几乎用之不竭（YouTube网站上足足有100多万个频道，亚马逊网站上仅商业领导力方面的书籍就达到了5万多种），这就为消费者提供了巨大的选择空间。除此之外，消费者还可以轻松对产品发表评论。因此，如果你的产品或服务欠佳，那你就处境危险了。

进入互联网时代之后，我们对以上现象有过数次亲身体验。乔纳森在Excite@Home任职时，曾想与谷歌在搜索业务上建立合作关系。但公司的首席执行官却另有打算，他告诉乔纳森：“谷歌的搜索引擎是比我们的好，不过我们在营销上把他们挤垮就行了。”现在，Excite@Home这家公司已经不复存在。看来，那位首席执行官的计划进行得并不顺利。（但是其公司名中的“@”却成了家喻户晓的符号，这也算是不幸中的万幸吧！）其实，Excite@Home管理层的理念并不稀奇，许多管理者都认为，品牌和营销的力量可以帮那些不尽如人意的产品站稳脚跟。听说过谷歌的Notebook吗？听说过Knol、iGoogle、Wave、Buzz、PigeonRank吗？[15]这些都是谷歌的产品，虽然各有特点，但没有一款能够深入人心。究其原因，就是这些产品都不够优秀，死得其所。如果产品乏善可陈，其劣势是市场营销和公关营造的品牌力量完全不足以反转的。正如亚马逊创始人兼首席执行官杰夫·贝佐斯曾经说过的：“以前，人们会花30%的时间打造优质服务，70%的时间大张旗鼓地宣传。但现在，情况正好相反。”[16]

产品的卓越性能之所以至关重要，第二个原因是实验和失败的成本显著下降。这种现象在高科技行业尤为显著：几个工程师、研发者和设计者组成一支小团队，合力创造出新颖的科技产品，然后就可以通过网

络免费在全球发行。构想并打造新产品、选定一个顾客群试用、判断产品的优点及缺陷、对产品进行调整、再次试用，不然就从失败中总结经验，放弃失败的产品、重新再来，以便提升用户体验。

制造产品的实验成本也下降了。现在可以设定数字模型，进行3D打印，然后在线做市场测试，并根据所得数据来调整产品设计，甚至靠产品样本或视频就能募得生产资金。谷歌有一支叫作Google[x]的团队，专门负责谷歌一些最有雄心的产品的研发。他们只用了90分钟就研发出谷歌眼镜的最初模型。这款眼镜是一款可穿戴的移动计算机，重量与一副太阳镜无异。虽然初版的模型尚显粗糙，但产品背后“耳听为虚，眼见为实”的意图却足以打动人心。

产品研发的过程变得越发灵活快速，这些品质越来越好的产品并非“站在巨人的肩膀上”，而是得益于反复的调整和修改。由此可知，要想持续保持产品的成功及品质的卓越，秘诀就是快速。

不过，就如乔纳森那个不成功的“过关制”产品研发框架一样，多数企业现行管理模式的设计都跟时代的变化趋势完全不同。这些管理模式诞生于100多年之前，当时，失误所造成的成本损失很高，且只有企业最高管理者才能掌握全面的信息。这些管理者的首要目标就是降低成本，确保只有掌握大量信息的少数总裁级人物才有权制定决策。在这种传统的“指挥——控制”式企业结构中，信息自下而上流动，而决策则由上而下传达。这种方法旨在放慢速度，也的确有效地减缓了速度。也就是说，当企业必须一直加速时，这种结构就会失灵，阻碍企业发展。

创意精英

令人欣慰的是，令产业格局天翻地覆的丰饶经济学也席卷职场，现今的职场与20世纪相比有天渊之别。如上文所说，实验成本越来越低，失误所造成的损失（在处理得当的前提下）比以前大幅下降。除此之外，曾经稀缺的信息资源和计算资源现在非常丰沛，不必囤积。另外，无论你与同事同在一间办公室、一个大陆，还是身处地球的两端，彼此间的合作都变得畅通无阻。有了这些条件，你就可以将独立的人员、管理者甚至总裁凝聚在一起，干一份不可思议的大事业了。

简单来说，这些以信息为基础进行工作的人是靠头脑吃饭的，在现今社会，这些人被称为“知识工作者”。1959年，管理大师彼得·德鲁克在《已经发生的未来》一书中，第一次使用了“知识工作者”一词。[17]德鲁克在此后的著作中多次讨论提高知识工作者工作效率的方法，自20世纪60年代开始，这个称号的使用愈加频繁。一般来说，最有价值的知识工作者都是秉着“专攻术业”的精神在刻板的企业环境中出人头地的。（“你说莫尔迪吗？他是我们公司负责制表的。维姬吗？仓库事宜找她就行。彼得？我们篮球队的经费归他管。”）这些人不寻求灵活变通，而是靠着墨守成规在企业中如鱼得水。IBM、通用电气、通用汽车以及强生等大企业都会为拥有管理潜能的顶尖人才铺设职业轨道，让这些管理之星每隔两年左右就可以调换一次岗位。但是这种方法注重的是管理技能的培养，而忽视了技术方面的能力。这就造成在传统企业中，多数知识工作者要么是技术达人、管理白痴，要么就是管理专家、技术菜鸟。

如果我们把传统知识工作者与谷歌十几年来招徕的工程师等人才放在一起对比，就会发现谷歌的人才是一个截然不同的员工群体。这些人并不拘泥于特定的任务，也不受公司信息和计算能力的约束。他们不惧怕冒险，即便在冒险中失败，也不会受到惩罚或牵制。他们不被职位头衔或企业的组织结构羁绊住手脚，甚至还有人鼓励他们将自己的构想付诸实现。如果出现不同意见，他们不会选择缄口不言。他们很容易失去耐心，经常变换职位。他们具有多领域的能力，经常会将前沿技术、商业头脑以及奇思妙想结合在一起。换句话说，至少从传统意义上来说，这些人已经不能算是知识工作者了。这是一个新的物种，我们称之为“创意精英”，他们，便是互联网时代取得成功的关键所在。

当今，提高产品研发速度及产品质量已然成为企业最为注重的目标。自从产业革命之后，企业运营流程一直偏重于降低风险、规避失误。这样的流程，加之衍生出这种流程的整个管理模式，形成了一种压制创意精英的大环境。但是，决定当今企业成败的因素，就是要看企业能否持续推出高质量的产品。要想实现这个目标，企业就必须吸引创意精英的加盟，并创造出让他们自由发挥的整体环境。

那么，到底哪种人才能算得上是创意精英呢？

所谓创意精英，不仅拥有过硬的专业知识，懂得如何使用专业工具，还需具备充足的实践经验。以谷歌所在的行业为例，我们的创意精英大多是计算机科学家，或至少应该懂得计算机屏幕展现的魔法背后所

遵循的系统结构及原则。在其他行业中，创意精英可以是医生、设计师、科学家、电影制作者、工程师、厨师或是数学家。他们是专业上的行家里手，不仅能设计概念，还会建造模型。

创意精英有分析头脑。他们对数据运用自如，可以利用数据做出决策，同时也懂得数据的误导性，因此不会沉迷其中。他们认为，数据对做判断大有帮助，但绝不会被数据牵着鼻子走。

创意精英有商业头脑。他们知道专业技术、优质产品与商业成功是环环相扣的，也对这三个要素的价值了然于胸。

创意精英有竞争头脑。在工作中，他们的撒手锏源自创新，但也离不开实干的积累。他们追求卓越、干劲十足，即使在工作之余也不停止前进的脚步。

创意精英拥有用户头脑。无论身处哪个行业，几乎没有人能比他们更懂得用户或消费者对产品的看法。我们把创意精英叫作“超级用户”，因为他们对自己的兴趣并非浅尝辄止，而是近乎痴迷。我们所说的创意精英，可以是牺牲周末时间改装1969年款GTO跑车的汽车设计师，也可以是不厌其烦地修改房子设计图纸的建筑师。他们充当自己的焦点小组和实验对象，身先士卒地试用产品。

创意精英是新颖原创构想的源泉。他们用不同于你我的崭新视角看问题，有的时候，他们甚至能还能跳出自己的视角，因为他们懂得如何在必要时充当变换视角的“变色龙”。

创意精英充满好奇心。他们总是在提问，绝不满足于守常不变。他们善于从各处发现问题，自信解决问题的人非自己莫属。有的时候，他们难免表现得盛气凌人。

创意精英喜爱冒险。他们不惧怕失败，这要么是因为他们觉得自己总能从失败中挖掘出宝贵的财富，要么就是因为他们自信即便失败也能重整旗鼓、下次再战。

创意精英自动自发。他们不会坐等别人为他们指出方向，对于有悖于他们自己信念的指示，他们会选择充耳不闻。他们注重自己的理念，也会依据自己的理念主动行动。

创意精英心态开放。他们可以自由地与他人合作，在评判构思和结论时，他们看重的是优点和价值而非出处。假如他们对刺绣有兴趣，就会缝制一只枕头，上面刺着：“如果我给你1便士，那么你就多了1便士，我就少了1便士。但如果我给你一个构想，你就收获了一个新构想，而我依然拥有我的构想。”完工之后，他们还会想办法让枕头在房间里飞来飞去、喷射激光。

创意精英一丝不苟。他们对细节掌握精确、如数家珍。这不是死记硬背的功劳，而是因为他们对这些知识熟谙于心，俨然将知识融进了心中。

创意精英善于沟通。他们风趣幽默，无论面对的是一个人还是一群人，他们都气场十足，魅力四射。

并非每个创意精英都能同时具备以上所有的特质，实际上，同时具备上述所有优点的人凤毛麟角。但是，所有的创意精英都必须具备商业头脑、专业知识、创造力以及实践经验，这些都是基本特质。

关于创意精英，最令人欣慰的就是这种人才无处不在。在与我们共事过的创意精英中，因显赫名校的计算机科学学位而自傲的人的确不少，但这些人只占少数。实际上，每个城市、每所高校、每个班级、每个人种以及多数企业、非营利组织和政府部门中都有创意精英的身影。无论年龄大小，只要是那些有抱负并乐于（也有能力）利用科技去挑战更多可能的人，都是创意精英。这些人的共同特点是：认真努力、乐于挑战现状、敢于从不同的角度切入问题。正因如此，他们才有如此强大的影响力。

也是出于同样的原因，创意精英是一个极其难以管理的群体，在老旧的管理体制中尤其如此，因为无论你付出多少努力，都无法指挥这些人的想法。如果你无法管理创意精英的想法，就必须学会管理他们进行思考的环境，让他们乐于置身其中。

谷歌的管理之道

现在，再回过头来说我们在谷歌的经历。2003年向董事会提交商业计划书的时候，我们两个人明白，摆在我们面前的，是众多商业领导者

都需要面对的任务：重设管理原则，创造并维持一种新的工作环境，在这家飞速发展的企业中为我们卓越的创意精英们提供茁壮成长的沃土。虽然谷歌当初邀我们加入的目的是让我们提供所谓的“成人监督”，但为了完成任务，我们俩不得不将有关管理的既有知识全盘推翻，将谷歌总部与我们朝夕相处的各位同人当作自己最好的老师。

从此以后，我们在学习上坚持不辍，像所有模范学生一样，我们俩还专门做了笔记。只要在管理会议或产品评鉴会上听到有趣的东西，我们就会随笔记下。埃里克会定期为谷歌员工写一些备忘录，提醒大家公司最亟待解决的事项，乔纳森会从中选取精华记录下来，以备后用；乔纳森给产品研发团队寄发电子邮件，或称颂褒奖或批评提醒，埃里克则在邮件中添加自己的意见并做分析。长此以往，我们俩渐渐总结出了适用于这种新环境的管理模式。

几年之前，谷歌全球销售和业务运营主管尼科什·阿罗拉（Nikesh Arora）邀请乔纳森为来自世界各地的谷歌销售主管做一次演讲。尼科什自己就是一位典型的创意精英，他在印度理工学院获得电气工程学学位后，于2004年加入谷歌。虽然他在此前并没有领导如此规模的销售组织的丰富经验，但还是担起了欧洲区的销售重任。2009年，他来到加州，领导全球业务团队。尼科什才华出众，因此乔纳森明白，这次演讲的要求非常高。谷歌已经走过了第一个10年，正在疯长。乔纳森与埃里克从谷歌的管理工作中积累了不少经验，尼科什希望乔纳森能够将这些智慧传递给谷歌的下一代领导者。这是一个绝好的机会，正好可以让我们这两位“学生”把这些年向“老师”请教的学习笔记整理归纳一番。

这次演讲得到了非常积极的反响，因此我们顺势把演讲转化成了一场管理研讨会，与谷歌的董事和领导者会面，反思我们的企业原则，交换对创意精英的管理经验。最后，像每一位拥有雄心壮志的伟大管理者一样，埃里克也提出了一个构想，他在邮件中这样写道：

> 谷歌取得的成绩让我惊叹。因此，我提议我和乔纳森一同写一本有关管理的书籍。
>
> 不必说，我们已经一致同意：这本书的撰写工作全部由乔纳森完成，而我只需坐享所有的荣誉。哈哈，开个玩笑。
>
> 不管怎样，我觉得这对于我们两个人来说，会是一个很有趣的项目。

乔纳森，你意下如何呢？

德高望重的思科公司首席执行官约翰·钱伯斯曾说过，在20世纪90年代初期，他经常与惠普公司首席执行官卢·普拉特会面，探讨战略和管理问题。有一次，钱伯斯不无赞叹地问普拉特为什么要花如此多宝贵的时间帮助另一家公司的一位年轻高管。普拉特先生回答道："这就是硅谷。我们就是来帮你的。"这件事让埃里克深受启发。

同样，苹果公司已逝的创始人兼首席执行官史蒂夫·乔布斯也秉承着同样的理念。生前，他常常为他的邻居拉里·佩奇出谋划策，他的表述更加生动。硅谷历史学家莱斯莉·柏林（Leslie Berlin）是我们的朋友，她在为英特尔公司创始人鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）的传记收集资料时曾经访问过史蒂夫，问他为什么在他职业生涯起步阶段诺伊斯给了他那么多帮助。史蒂夫回答说："这就好像叔本华对魔术师的评价一样。"他一边说，一边拿出一本由19世纪德国哲学家亚瑟·叔本华所著的论文集，从中挑出一篇给莱斯莉朗读起来。这篇论文的名字很响亮，叫作《论生存的痛苦与虚无》："谁要是历经了两至三代的人事都会萌生类似这样一个观众的心情：这个观众已经看完了集市戏台上演的所有魔术杂耍；如果他一直坐在观众席上，他会看到同样的表演连续重复进行；因为这些表演项目只是为表演一场而设，所以，在了解了内容、不再感到新奇以后，这些重复的表演对他再也无法造成新的印象了。"[18]（我们觉得，能在访谈中信手拈来叔本华的文章加以引用，这不正是文中所说的一种"魔法"吗？）

我们两位作者都是以资深企业高管的身份加入谷歌的，对自己的才智与能力充满自信。但是经过十载的打磨，我们终于参透了篮球教练约翰·伍登（John Wooden）"学习知识，只有融会贯通，才算真正学到手"这句话的含义。[19]我们帮助谷歌创始人和同人们打造了一家令人称奇的企业，收获了第一手的经验。可以说，我们坐在第一排，目睹了"魔术师"的魔法。这颠覆了我们对管理的理解。现在，世界各地不同行业大大小小的企业和组织涌入硅谷，希望吸收让硅谷大放异彩的灵感与活力。人们渴望改变，而这本书就是为改变而写的：秉承着硅谷前辈的精神，我们希望将"魔术师的秘密"转化为人人皆可利用的经验，与大家分享。

本书的框架旨在反映一个成功企业、新兴企业或新创企业的发展阶段，这个过程构成一个自我永续的良性循环，就像从山上滚下来的雪

球，体积越来越大，势能越来越猛。我们会分步骤介绍吸引和激励创意精英的方式，每一步骤都会推动企业向前迈进。这些步骤互为基础、相辅相成，每一个步骤都永远向前，永不衰竭。

在书的开头，我们会谈到如何吸引最顶尖的创意精英。我们首先从企业文化谈起，因为企业文化与企业的成败息息相关，如果连你自己不都信服自己的企业口号，那么你的企业又能走多远呢？此后，我们会谈及战略，因为最吸引创意精英的，莫过于那些有着强大战略基础的构想。创意精英明白，商业计划远远没有支撑计划的支柱重要。之后，会谈到人才招聘，这是领导者最为重要的一项职责。延揽足够的俊才，让他们碰撞融合，必能激发出创意与成果。

团队招募完毕，企业开始成长，就到了制定艰难决策的时候。这时，我们会谈到如何才能达成共识。接下来的一章中，我们会谈到沟通，随着企业的发展，沟通会变得越发重要（也越发困难）。之后，我们会转到创新上。要想取得长久的成功，保持产品的高质量是不二法门。而要想在产品质量上获胜，打造让人受到创意熏陶的环境是关键。在书的结尾，我们谈了对当今主流企业的一些看法，并探讨了如何才能敢于想象不可想之事。

待建的金字塔

这些经验得来不易，其中许多经验都是我们两位作者在冗长的会议、激烈的辩论以及惨痛的失误中学来的。同时，能在互联网风靡全球之际有幸加入一家由杰出的创始人领航的企业，我们深感三生有幸。

在这个新兴行业中，科技至高无上，员工被充分授权，面貌焕然一新。我们两人对这个行业绝非无所不知，但可以说有深入了解。我们认为我俩的这些认识或许可以为各种组织的领导者提供一些灵感，无论是大企业还是新创公司，无论是非营利组织、非政府组织还是政府组织。我们最大的心愿，是通过本书带给你一次愉快的阅读体验，同时给你提供创新所需的灵感和工具。

我们所说的“你”，指的就是创业者。“你”就是你。或许，你不认为自己是个创业者，但实际上，你就是。你心中有一个你确信将改变一切

的构想，这个构想或许是一个模型，或许已经演变成了一款产品的雏形。你聪明、野心勃勃，在会议室、车库、办公室、咖啡厅、公寓或宿舍中，你或者与一小撮同人埋头苦干，或者孤军奋战。即便是在学习、上班或是陪伴伴侣或孩子的时候，你依然会走神，去考虑你的宏大构想。你的创新事业就要启动，而我们，希望能助你前进。

我们所说的“事业”，并非仅仅指硅谷随处可见的高科技新兴企业。当今，员工希望从企业中获得的满足感与以前不可同日而语，但这种需求却往往得不到满足。本书提供了一个绝佳机会，书中谈及的原则和方法适用于任何想要创业或创新的人，无论你是白手起家还是想在一家既有企业中实现突破。书中内容并不局限于初创企业，也绝不囿于高科技企业。实际上，如果经验丰富的领导者能够充分利用运营中的组织的一切资源，便会促使组织爆发出远大于初创企业的影响力。因此，即使你不像IT（信息技术）精英那样穿连帽衫，也没有风险投资家给你开出的7位数支票，你也有望成为下一个弄潮儿。你只要知道，你所处的行业的变革一日千里，你不仅要具备投身于这场变革的冒险精神，还要乐于且有能力吸引最顶尖的创意精英，领导他们助你完成伟业。

说的是你吗？准备好了吗？就如彼得·德鲁克所说，几千年前设计和建造金字塔的埃及人，堪称世界上最伟大的管理者。[20]互联网时代到处都是尚未起建的金字塔。还等什么呢？开始动手吧！

只是这一次，我们不用奴隶。

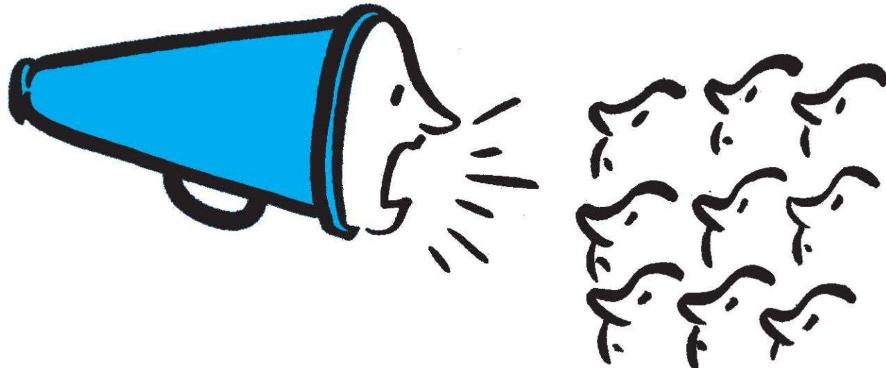
How Google Works

第一章
文化：相信自己的口号











2002年5月一个周五的下午，拉里·佩奇在谷歌网站上闲逛。他键入搜索词条，想看看会搜出什么样的页面和广告，而得到的结果让他非常不满意。他键入一个搜索请求，虽然谷歌弹出许多相关的自然搜索结果，但有的广告却与搜索词条完全不沾边。[21]如果你搜索的词条是“川崎H1B”，搜索结果中会包括许多律师帮助移民申请H-1B美国签证的广告，但没有一条是有关搜索词条所指的川崎老款摩托的。如果你键入的词条是“法国洞穴绘画”，那么你会搜出标题为“在某某处购买法国洞穴绘画”的广告，广告中出现的网上零售商一眼就能看出不是拥有法国洞穴绘画的主儿（甚至连复制品都不会有）。谷歌的关键词广告搜索引擎本应按照搜索词条筛选出最搭配的广告，谁知却偶尔会为我们的用户搜出如此无用的信息，这让拉里不寒而栗。

当时，埃里克仍觉得谷歌是一家普普通通的初创公司。但是，之后的72小时发生的事却完全颠覆了他的这种感觉。在一家普通的公司，如果首席执行官看到某款产品有问题，便会把负责人叫来问责，还会召开两三次会议，商讨可行的解决方案，然后决定应该采取的行动。大家会就解决方案的实施制订出一份计划，经过一系列的质量保证测试之后，再将方案付诸实施。在一家普通的公司，这个过程一般会花去几周的时间。然而，拉里并没有这么做。

拉里把自己不喜欢的搜索结果打印出来，把存在问题的广告特意做了标记，又将打印出的文件贴在台球桌旁厨房墙壁的公告板上。他在纸张上端用大写字母写了“这些广告糟透了”几个字，然后便回家了。他没有打电话，也没有给任何人发电子邮件；他没有召开紧急会议，也没有对任何人提及此事。

第二周的周一清晨5点零5分，一位名叫杰夫·迪安的搜索引擎工程师寄发了一封电子邮件。他与其他几位同事（包括乔治斯·哈里克、本·戈麦斯、诺姆·沙希尔以及奥尔坎·塞尔奇诺格鲁）都看到了拉里在墙上的留言，也觉得拉里评价这些广告糟糕在情理之中。但是，这封电子邮件不仅是对创始人的意见表示附和，也不仅仅是发表督促大家深入调查这种不痛不痒的陈词滥调。杰夫在信中详尽地分析了问题出现的原因，提供了一份解决方案，并给出了五人利用周末时间编写出的解决方案模型以及超链接，还附加了测试结果，证明新模型与当时通用的系统相比有哪

些优越性。这份解决方案的细节烦冗且专业性强，但其大意就是：我们准备计算出“广告相关度数值”，以此来评估广告与搜索请求的相关性，然后根据得出的数值来决定广告是否出现，以及出现在页面的什么位置。广告的先后排列应以其相关性为判断标准，而不是只以广告商愿意支付的费用或每条广告所获的点击量为依据，这个核心理念成为谷歌AdWords引擎赖以生存的基础。由此，一项价值几十亿美元的业务应运而生。

这件事最重要的细节是什么？广告根本就不属于杰夫及其团队的管辖范畴。他们只是碰巧在那个周五的下午来到办公室，看到了拉里的留言而已。他们明白，既然谷歌的使命是“整合全球信息，使人人皆可使用并从中受益”，那么糟糕（也就是无益）的广告（即信息）就自然是个问题了。因此，即使牺牲周末时间，他们也决定解决这个问题。

这几位员工并不直接负责广告业务，即便广告业务出了问题也不会归咎到他们头上，但他们竟然贡献出周末时间，不仅解决了别人的问题，还在解决过程中为公司赢利。这个例子，将谷歌企业文化的力量彰显得淋漓尽致。杰夫及其同事对谷歌的当务之急熟谙于心，也明白自己可以放手解决任何阻碍谷歌成功的严重问题。如果他们失败了，没有人会以任何方式斥责他们；如果他们成功了，也没有人（包括广告团队的成员）会对他们的成绩起嫉妒之心。实际上，并不是谷歌文化将这五位工程师在短短的周末变身拯救公司的“忍者”，而是一开始谷歌文化就吸引了这五位“忍者”加入公司。

在考虑一份工作时，许多人首先关注的是职位、职责、公司以往的业绩、行业的整体情况以及薪酬福利。接着往下数，我们或许会在“通勤用时”和“餐厅咖啡品质”这两项之间找到企业文化这一项。然而，创意精英却会将企业文化放在首位加以考虑。要办事有效，员工必须在乎工作环境。因此，在新加入一家企业或一项事业时，文化是最应重视的因素。

对于多数企业而言，企业文化是自然生发的，不是人工植入的。这样的做法或许有效，但这意味着，你将对成功至关重要的因素交给了命运。我们虽然在书中提倡尝试的益处以及失败的价值，但是对于一家尝试失败而遭受重创的企业而言，文化或许是最应重视的因素。企业文化一旦形成，想要改变绝非易事，因为企业在成立之初容易受“自我选择倾向”的影响。也就是说，与企业秉持相似理念的人会被吸引而来，而与企

业理念相左的人则不会。[22]如果一家企业的文化支持员工拥有发言权，也支持由委员会来制定决策，那么便会吸引持相似观点的员工。但如果这家企业后来又试图采取专制或强硬的作风，那么员工就会很难适应。这样的改变不仅违背了企业的初衷，也违背了员工的个人理念，因此注定走不下去。

在企业成立之初就认真考虑并且确定你希望的企业文化，这才是明智之举。最好的方法就是询问构成企业核心队伍的创意精英，因为他们不仅了解企业秉承的信条，也与你一样信奉这些信条。创始人是企业文化的源头，而创始人为实现大计而物色并信赖的团队，才是企业文化的最佳体现。所以，你要问一问你的团队：我们重视什么？我们的信念是什么？我们想要成为什么样的企业？我们希望企业在实际行动和制定决策时采取什么样的方式？然后，把他们的回答记录下来。毋庸置疑，答案中一定包含着创始人的价值理念，但同时也会掺入不同的视角和经验，为创始人的价值观锦上添花。

多数企业都没能重视这一点，它们往往在成功之后才意识到记录企业文化的必要性，因此这项任务就落到了人力资源或公共关系部门肩上。这些部门的人员大多不属于企业的创始团队，他们的任务只是编纂出一份凸显企业精髓的使命宣言。他们写就的宣言中，往往堆砌着“顾客满意”、“股东权益最大化”以及“富有创新精神的员工”等陈词滥调。而一家企业是否成功，要看员工是否信服使命宣言中的说辞。

我们来做一个小小的思想实验：请想象一家你曾经工作过的企业。然后，试着背诵这家企业的使命宣言。怎么样，背得出来吗？如果能，宣言中的话让你信服吗？宣言里有让你觉得真诚的内容吗，它是企业和员工实际行为的真实写照吗？抑或，这宣言一看就是营销和宣传部门的人在某天晚上喝着啤酒、照着同义词词典杜撰出来的？比如：“我们的使命，是通过企业成员的知识、创意及努力，为客户建立起坚韧无比的合作关系，为客户带来无可匹敌的价值，为股东创造可观的利益。”[23]这句话可谓面面俱到，客户、员工、股东统统写了进去。这则使命宣言的“主人”是雷曼兄弟公司，或者说至少这是2008年雷曼破产前的使命宣言。不可否认，雷曼拥有自己的理念，但其理念在这则企业宣言中是遍寻不到的。

与雷曼的领导者相反，大卫·帕卡德严肃对待企业文化。1960年，在一次面对惠普管理者的演讲中，他提出，企业之所以存在，就是为了“做

些有意义的事情，为社会做一份贡献……放眼四周，我们仍然能看到那些只盯着钱的人，但是多数人之所以有动力前进，是因为他们想要做一番事业：制作一款产品，提供一种服务。一言以蔽之，就是想要做些有意义的事”。[24]

在面对商业用语的时候，人们的“测谎仪”已经被磨炼得异常灵敏了。也就是说，言不由衷的漂亮话躲不过他们的火眼金睛。因此，当你把企业使命写在纸上的时候，还是实话实说为好。一个检验方法是，如果表述企业文化的使命宣言有所变化，看看结果如何？以安然公司的宣言“尊重、正直、沟通、卓越”为例。如果安然高管决定将这句话“改头换面”，变成“视钱如命，见钱眼开”，这虽然可能会引得笑声四起，但却不会产生什么实质上的影响。与此相反，一直以来，谷歌都将“聚焦用户”奉为自己的信条之一，如果我们把这个信条改成“以广告商或发行商为重”，那么管理者的收件箱非要爆炸不可，而我们恼羞成怒的工程师一定会在每周五的TGIF大会上（大会由拉里和谢尔盖主持，鼓励员工大胆发表对企业决策的反对意见，而员工们也通常不会放过这个机会）慷慨陈词一番。员工都有判断能力，因此，如果你歪曲事实，无异于玩火自焚。

先思考一下你理想中的企业文化或现有的企业文化。然后，让我们把时间快进几个月或几年，想象一下这样一个场景：一位员工为了一个困难的抉择纠结许久，一直熬到深夜。[25]他走到厨房里去拿一杯咖啡，回想起企业的价值观。这些价值观，领导在会议上传达过，同事们在午餐休息时议论过，德高望重的公司前辈也身体力行过。那么对于这位员工或者所有员工而言，这些企业价值观应当简明扼要地阐述出企业最为重视什么以及企业成员最为关注什么。否则，这些价值观宣言就毫无意义，根本无法帮助创意精英们做出正确的抉择。在这个例子中，你希望让这位迷茫的员工考虑到哪些因素呢？把答案言简意赅地表述出来，然后把所得的内容与大家分享。注意不要通过海报或手册形式分享企业价值观，而要进行不厌其烦、推心置腹的交流。正如通用电气公司的前首席执行官杰克·韦尔奇在《赢》[1]一书中写道的：“如果你不能时常传达你的目标，不能通过奖励巩固你的目标，那么，你的愿景还不如打印愿景的纸有价值。”[26]

谷歌于2004年上市，谢尔盖和拉里决定，趁着首次公开募股这个绝佳的机会，将指导企业决策和行动的价值观编成条文。这些价值观不仅

涉及企业最重大的决策和行动以及领导者的决策和行动，还包括每个人在日常工作中的一举一动、一思一念。这套价值观深深扎根于创始人的个人经验，从谷歌6年前成立之初就一直引领公司前进。受沃伦·巴菲特致伯克希尔–哈撒韦公司股东信的启发，两位创始人起草了一份“创始人公开信”，附在招股说明书中。

起初，美国证券交易委员会认为这封信中不含有对投资者有用的信息，因此不应纳入公司的招股说明书。我们据理力争，最终还是把信附在了说明书里。然而，信中的一些内容惹得律师和银行家们忧心如焚，在一次会议上，他们联手对乔纳森展开围攻。乔纳森援引两大论点对信中的言论坚定地做了申辩：第一，这封信的内容大部分是拉里和谢尔盖亲自写的，只参考了少数谷歌人的意见，他们二人不会改变信的内容（在谈判中，如果你所代表的一方决意不妥协，那么你的立场就很容易守住）；第二，信中所写都是至诚不昧的肺腑之言。

2004年4月，这封信公之于世，引发了一片好奇，也引来一些批评。让许多人匪夷所思的是，谷歌创始人为什么要花这么多时间来斟酌这封信的内容呢？（他们也不理解，为何银行家或律师想要修改信的内容，乔纳森却坚决反对、寸步不让？）这封信的主要内容并不涉及荷兰式拍卖和股东表决权，也无意挑衅华尔街的规矩。要是我们有拂华尔街的尊意，还请见谅。[27]两位创始人并不想追求短期利益的最大化，也不关注公司股票的变现能力，因为他们知道，记录谷歌独特的价值观以备未来的员工和合作伙伴参考，才是决定企业长远利益的重要因素。回望过去，10年前那次公开募股中一些鲜为人知的细节已成历史，但“着眼于长远”、“为用户服务”、“不作恶”以及“让世界更美好”，依旧是谷歌行事方式的真实写照。

除此之外，谷歌文化的许多其他细节，比如拥挤的办公室、“河马”、“恶棍”以及以色列坦克指挥官等都没有在这封信中出现。但是我们可以通过接下来的内容发现，这些都是营造和维持谷歌文化的要素。在这样一种文化中，一切改变仅仅需要短短的一句“这些广告糟糕透了”。

拥挤出成绩

第一次参观谷歌的访客，一眼就会注意到谷歌员工享有的五花八门

的娱乐设施：排球场、保龄球场、攀岩壁、幻灯片放映室、带有私人教练的健身房、小型游泳池、供人在办公楼间代步的彩色自行车、免费的高档餐厅，以及配有各式小食、饮品和顶尖意式咖啡机的厨房。这些配置会让访客毫不怀疑谷歌的员工整天都过着“小资”生活，从而错误地认为奢侈享乐是企业文化的一个组成部分。给予努力工作的员工额外的奖励，是硅谷自20世纪60年代起传承至今的做法。当时，比尔·休利特和大卫·帕卡德在加州圣克鲁斯山区买下了数百英亩的土地，建成了“小盆地”[28]露营地，作为员工及家属的休闲娱乐之地。[29]20世纪70年代，ROLM通信等企业纷纷开始在办公区域周边设置娱乐设施，其中包括配套齐全的健身房，以及可使用津贴补助消费的美食餐厅。后来，苹果公司凭借著名的周五啤酒狂欢活动加入了潮流。谷歌在斯坦福大学学生宿舍里成立，我们的娱乐设施建造风格与大学校园也有着千丝万缕的联系。拉里和谢尔盖努力打造出一派大学气氛浓厚的环境，为“学生们”提供了世界顶尖的文化、体育以及学习设施，让“学生们”花时间充实自己。多数的来访者都忽略了谷歌的办公场所，谷歌人的大部分时间是在这里度过的。如果你能跟随一名谷歌人（领英、雅虎、推特或者脸谱网的工作人员也行，但是上次我们俩的跟踪计划被保安打破了）的行迹，跟着他们从排球场、咖啡厅或厨房走出来，回到办公室里，你会发现怎样一番情景呢？映入你眼帘的，是一排排物品堆积、混乱不堪的隔间。这里，就是培育创意的温床。

你现在在办公室里吗？你的同事是不是就在你旁边？在椅子上转一圈，挥挥你的双臂，你有没有打到谁？坐在办公桌旁打电话的时候，你的同事能否听到你的对话内容？我们猜，他们八成是听不见的。你是管理人员吗？如果是的话，你是否有条件关上门与人密谈呢？我们觉得，答案估计是肯定的吧。实际上，你所在企业基础设施的整体设计目标很可能就是（以最小的花费）提供宽敞和安静的环境，级别越高的人，工作空间就越宽敞，环境也越清静。刚入职的新人被硬塞进办公隔间，而首席执行官除了敞亮的大办公室以外，室外还拥有大片空间，一是用来安置助手，二是用来与其他人“划分界线”。

占领地盘是人的天性，职场中也不例外。在多数公司里，办公室的面积、摆设物的品质以及窗口的景致都是办公室主人成就与地位的象征。如果想要把机敏的员工变得牢骚满腹，用新的办公位置就能立马搞定。不少企业都会利用办公位置限制员工的自由发展。在贝尔实验室工作时，埃里克的一位上司因为办公室常年阴冷，于是买了一张地毯铺在

水泥地上。但人力资源部的工作人员却强制要求他把地毯拿掉，原因是他的级别还不够格，无权使用这么高级的用品。在这样的环境中，所有特权都与职位挂钩，而不看员工的实际需求和具体业绩。

硅谷也难逃这种风气的侵袭，毕竟，艾龙（Aeron）办公椅就是在这里被打造成为地位的象征的。（“我选这种椅子，是因为这椅子对背好。”互联网老总都这样说，但事实真是如此吗？这种至少500美元一把的椅子，最好能让你的肚子和侧腰也都舒舒服服的。）这种“办公设施至上”的风气必须纠正，这种风气必须予以根除。办公室的设计应本着激发活力、鼓励交流的理念，而不要一味制造阻隔、强调地位。方便的交流可以为创意精英们提供灵感，把创意精英聚集在一起，你就能引爆他们的思想。因此，我们必须为他们提供一个拥挤的环境。

如果你轻松伸手就能拍到同事的肩膀，那么你们之间的交流和创意的互动就是畅通无阻的。传统的办公空间设有独立的办公隔间和办公室，让员工在办公时享受到安静的环境。员工之间的互动要么需要提前计划（比如在会议室里开会），要么纯属偶然（比如在走廊里、饮水机旁或是停车场偶遇）。而我们的理念则完全相反，我们认为，办公状态应鼓励大家多多交流，让大家在喧闹拥挤的办公室里畅所欲言、激情碰撞。在参与完团队活动后，员工可以到清静之地换换脑子。正因如此，谷歌的办公室里设置了许多休闲设施：咖啡馆和小型厨房里有僻静的位子，另外还有私密的会议室、露天阳台和院落，甚至还有睡袋呢。然而，休整完毕后，他们应当回到同事中间继续办公。

乔纳森在Excite@Home就职的时候，公司的办公设施部门租了一幢房子，想用作客户支持中心的办公室。但是，在工作人员即将搬入新办公室的时候，公司的管理团队否决了办公设施部门的提议，让客户支持中心的工作人员在原先拥挤的办公室里多待几个月的时间，而用新办公室来供大家在午餐时间举行室内足球赛。足球比赛为大家提供了一个聚在一起的机会，而把员工安排在宽松的办公空间则会让大家日渐疏远。另外，让员工挤在一起还可以消除因办公设施的好坏而起的怨气与不平。如果人人都没有属于自己的办公室，那么也就不会有人抱怨了。

一起吃住，一起工作

那么，哪些人应该在这种挤得满当当的办公空间里办公呢？我们认为，不同职能的团队应该整合在一起。许多企业都会将员工按不同职能分隔开来，这可能造成产品经理和工程技术人员所在的办公楼在马路两旁“遥相呼应”。这样的格局比较适合传统的产品经理，他们通常对“网络图”以及“甘特图”[30]驾轻就熟，在看过一场令人眼花缭乱的PPT（幻灯片）演示后，他们看着投射出的高于投资门槛收益率的财务回报率，对管理团队认可的“正式计划”的具体实施方案大加评论。他们的任务，就是按照制订好的计划行事、带领大家克服一切困难、用所谓的“发散思维”思考问题、对首席执行官的朝令夕改阿谀逢迎、想方设法地让自己的团队迎合高层的决定。在这样的模式中，只要产品经理和工程技术人员能够经常通过工作总结和详尽的现况报告来为产品把脉，那么二者分开工作不仅不会造成负面影响，有时反倒是上策。我们对此并没有强烈的反对意见，只是觉得这种模式比较适合20世纪产品经理的工作，但对当今社会却已显落后。

在互联网时代，产品经理的任务是与设计、策划以及研发人员通力合作，共同打造高质量的产品。这样的模式要求产品经理通过涉足一些传统概念中的管理工作来影响产品生命周期、制定产品营销结构图、为消费者说话，并把这些理念传递给自己的团队和管理层。最重要的是，创意精英式的产品经理还需要从技术入手，让产品质量更上一层楼。这就要求这些经理对消费者使用产品的方法有所了解（也要把握科技发展对消费者的使用方法带来的影响），也就是说，他们不仅要学会解读和分析数据，还要看懂科技潮流，预见这些潮流对他们所在的行业带来的影响。这就要求产品经理与工程技术人员（或是化学家、生物学家、设计师以及公司其他负责产品设计研发的创意精英）一同吃住、并肩工作。

别听父母的：杂乱是种美德

办公场所一旦拥挤不堪，就容易变得乱七八糟。如果真是如此，就顺其自然吧。2001年，埃里克第一次踏入谷歌大门时，他曾要求办公设施部门的负责人乔治·萨拉帮他把办公室清理干净。乔治照做了，可谁知他得到的“奖励”却是拉里·佩奇翌日发给他的一张纸条，上面写着：“我的东西都哪儿去啦？”原来，那堆看似胡乱堆砌的杂物，实际上正是谷歌

员工辛勤工作、才思泉涌的结果。[31]加入谷歌后，谢丽尔·桑德伯格（脸谱网的首席运营官）曾发给她的销售支持团队成员每人50美元，让大家用这笔经费装饰自己的办公空间。乔纳森在全球范围内发起了“谷歌艺术墙”比赛，参赛的谷歌团队使用魔方、照片以及彩弹枪射出的彩弹（彩弹是谷歌芝加哥分部的点子，真有芝加哥黑帮教父阿尔·卡彭的风格）等形式将谷歌的标识拼接了出来。已故的卡内基–梅隆大学教授兰迪·鲍许在他著名的“最后的演讲”中，用照片为大家展示了他童年时在卧室墙壁上手写的满满一墙的公式。[32]他告诉听讲座的各位家长：“如果你们的孩子想要在卧室里信手涂鸦，看在我的面子上，就让他们画吧。”制造混乱并非目的（如果这真是我们的目标，那不少青少年一定能成为绝好的员工），但是，混乱往往是自我表达和创新的衍生品，因此可以算是一种好事吧。[33]我们看到，许多企业对工作环境的凌乱往往竭力反对，而这种做法常常会带来令人意想不到的消极影响。其实，你完全可以抛开顾虑，让你的办公室潇洒地乱一回。

虽然办公室可以杂乱拥挤，但办公室要为员工提供工作所需的一切条件。拿谷歌为例吧，谷歌是一家计算机公司，所以计算能力是我们的创意精英们最需要的。出于这个原因，谷歌向工程师们提供世界上最强大的数据中心和谷歌的整个软件平台。慷慨向员工提供工作中必须用到的资源，不失为一种根除职场办公资源相互攀比风气的方式。在奢华的办公设施和宽敞的办公室等无足轻重的资源上，我们能省就省，但对于那些关系重大的资源，我们则不惜倾力投入。

这种疯狂举动背后自有其道理。我们购买办公室，是因为我们希望员工在办公室办公，而不是家里办公。许多人认为，正常上班时间在家办公代表了一种进步文化的“高境界”。但正如乔纳森常说的，在家办公其实无异于一种会在整个公司内蔓延、让员工士气萎靡不振的瘟疫。已故的贝尔实验室前董事长默文·凯利就是本着鼓励员工相互沟通的理念来设计公司办公格局的。[34]走过长长的走廊，贝尔实验室的工程师和科学家们要么会与同事打个照面，要么就直接被拽进某间办公室里去了，而这种偶遇的机会是在家办公者绝对不会碰到的。谷歌的AdSense[35]服务已成长为一项价值数十亿美元的业务，而这项服务，就是不同团队的几位工程师在办公室打桌球时突发奇想的结果。就算你的配偶或室友机智过人，就算你家真有台球桌，你们在下午茶时间在家想出一个价值几十亿美元大计的概率也小得可怜吧。所以，还是在你的办公室准备好各种设施，然后欢迎员工来使用吧！

别听“河马”的话

河马是世界上最危险的动物之一，它们的速度比人类想象得快许多，只要有敌人挡路，它们便会把对方踩扁（或是咬死）。职场中的“河马”同样可怕。我们所说的职场中的“河马”，指的是“高薪人士的意见”。[2]从本质上来讲，薪金的高低与决策能力完全无关，而只有在决策人使用个人经验作为有力凭据时，我们才能说经验的多寡对决策有所影响。但遗憾的是，在多数企业中，个人经验就是最有力的论点。我们说这样的企业使用的是“年资制”，他们将权力与任职时间挂钩，而不看个人具体能力。网景公司前首席执行官吉姆·巴克斯代尔有一句话让我们觉得非常有趣，放在这里很贴切：“如果我们手上有数据，那就依数据行事。如果大家只有想法而没有数据，那就按我的想法办。”[36]

如果把“河马”的声音屏蔽掉，有价值的观点就会受到重视。我们的同事肖娜·布朗说这是一种“提议不问出处”[37]的做法。这句话听起来很简单，但实则不然。“河马”一言九鼎，主导着公司，而勇敢的创意精英们则冒着被河马踩死的风险捍卫质量和业绩，只有河马与创意精英平等参与，才能打造出任人唯贤的环境。

在一次会议上，谷歌的一位广告主管斯里达尔·拉马斯瓦米讲了一则故事，放在这里非常恰当。当时，谷歌主打的关键词广告产品AdWords尚处在研发早期，谢尔盖·布林有一个构想，希望斯里达尔的工程技术团队帮助他把构想付诸实施。毋庸置疑，谢尔盖是在场各位中薪酬最高的人，但他给出的论点并不是非常充分，因此斯里达尔没有同意采纳他的构想。当时，斯里达尔还不是高级主管，因此，作为“河马”的谢尔盖完全可以强迫斯里达尔服从。但谢尔盖并没有这样做，而是选择了妥协：他让斯里达尔一半的团队负责将他的构想付诸实施，而另一半仍归斯里达尔指挥。但斯里达尔对这样的决定仍不满意，在对双方的理由进行了深度探讨之后，谢尔盖无奈放弃了自己的构想。

之所以会出现这样的结果，是因为谢尔盖本人也是一位创意精英。他对摆在面前的数据、技术平台的成熟度以及他的决策所处的大背景均有深刻的了解。那些对业务生疏的“河马”常常靠恐吓施压来达到自己的目的。如果身处要职的你被工作搞得焦头烂额，那么你就容易抱着“我说了算”的态度威慑他人服从你。你不仅需要对你的团队抱有信任，也必须有足够的自信，这样，你才能给员工自由，让他们自己去寻找更好的答

案。

谢尔盖并不介意将控制权拱手让给斯里达尔，因为他知道，之所以聘用斯里达尔，就是因为斯里达尔的很多构想都比他自己的想法更好。作为“河马”，谢尔盖的任务就是在自己的构想有所欠缺时把机会让给别人。但在这件事中，斯里达尔必须大胆说出自己的观点，不能只是旁观。要营造任人唯贤的环境，我们必须创造一种强调“质疑”的文化。如果员工对某个问题存在疑义，就必须把自己的顾虑提出来。如果因为员工三缄其口而让不尽如人意的构想占了上风，那么这些员工也难辞其咎。依经验来看，多数创意精英都有很强的个性，无法把想法藏在心里。这种将提出疑义当作个人义务的文化正好给了他们一个自由表达的渠道。也有一部分人在提出反对意见时会觉得磨不开面子，在公开讨论场合更是如此。正因如此，我们才应当把“提出质疑”作为一种硬性规定，而不是可做可不做。这样一来，那些生性含蓄寡言的人也必须动起来，与“河马”相抗衡。

这会促使人们做出更好的决策，营造每个员工都觉得受重视且有自主权的环境。“河马”肆无忌惮，而质疑权威正是这种环境的克星，还能消弭那些阻碍伟大事业的偏见与不公。我们的同事埃伦·韦斯特与我们分享了她从“谷歌同志群”（谷歌的这个同性恋群体包括男女同性恋、双性恋以及变性人）成员那里听到的一件事。原来，“谷歌同志群”曾经讨论过谷歌是否算是他们就职过的第一家“后同性恋”公司，几乎所有人都认为，谷歌是一家“不看身份地位，只看实干成绩”的企业，因此离“后同性恋”已经非常接近了。说对了！

7的法则

在企业词典里，“重组”估计是最惹人厌恶的词条。而“重组”二字的出现，往往意味着外包以及大大小小的会议。有的高管认为企业问题的源头来自组织结构，觉得一旦调整了结构，一切问题就会不攻自破。因此，原本权力集中的企业立即忙着权力下放，或者按职能划分的架构改成事业部。通过整改，有的高管如愿以偿，有人则悔不当初。而与此同时，全体员工几乎一片茫然，担心饭碗不保，又猜测未来的新老板是哪种风格，也不知自己还能否保住靠窗的办公隔间。又过了一两年，另一批高管（或者可能还是同一任高管）逐渐意识到企业的问题仍没有得到

改善，于是又发起了另一波整改。这可以说是计算机编程语言中有名的“for循环”语句在企业的表现。[38]

企业的结构设计绝非易事。有的模式可能适用于只有一个办公场所的小型企业，但随着企业的扩大以及全球分部的设立，老模式就不再有效了。一劳永逸的答案并不存在，因此，企业才会在不尽如人意的备用模式之间反复调整，也就造成了企业重组现象的风靡。要跳出这个怪圈，最好的方法就是剔除头脑中对企业应有组织结构的先入之见，并遵守以下几条关键原则。

首先，保持扁平。有一种矛盾，几乎所有的企业都难逃其扰：虽然人人都声称希望通过扁平式结构拉近与上层之间的距离，但实际上，多数人仍然从心底希望等级制度延续下去。而创意精英们却不然，他们之所以渴望扁平的企业结构，并不是因为他们想与上层平起平坐，而是因为他们希望多干实事，因此需要加深与决策者之间的沟通。为了满足创意精英们的这一需求，拉里和谢尔盖曾经尝试过取缔整个管理层，还将这次改革称作“解散组织”。改革过后，有一次，工程负责人韦恩·罗辛竟一下子收到了130份直接报告。其实，创意精英们与正常人并没有太大的不同，他们也需要在正规的企业结构下工作。“无管理层”实验结束后，韦恩终于又有时间和家人团聚了。

我们最终敲定的解决方案虽然与上文中实验的措施一样简单，但没有那么极端。我们将这个解决方案叫作“7的法则”。我们之前供职的企业虽然践行过“7的法则”，但这个原则在他们那里指的是，管理者的桌上堆放的直接报告数不能超过7份。不过在谷歌，我们要求每位管理者的桌上至少要放7份直接报告（在管理谷歌产品团队的时候，乔纳森的桌上通常会堆放15～20份报告呢）。谷歌虽然依然保留有正式的企业组织结构，但这一原则（不如说是指导方针，因为我们例外的现象也时有出现）会让企业的组织结构趋于扁平，减少管理层的监督并赋予员工更多自由。桌上堆着这么多直接报告（许多管理者面对的报告要远远多出7份），管理者哪还有闲工夫对你的工作事事插手呢？

切莫自扫门前雪

埃里克在太阳计算机系统公司就职时，这家公司正处于飞速扩张阶

段。随着业务越发复杂，公司决定进行重组，分设业务单元。新设的业务单元叫作“行星”，因为这些“行星”是围绕着太阳公司的主业计算机服务器销售而设的，每个单元都自负盈亏。（太阳公司的员工经常会用“自扫门前雪”来形容每个单元各自为政的情况。）

这种做法的问题在于，整个企业的总收益几乎都来自硬件销售（也就是太阳，而非行星），因此公司需要专门聘请一个会计团队来评估公司的收益，再把收益分配给各个行星。具体的分配制度是保密的，因此就连各个单元的负责人也拿不到有关分配细则的文件，只能由别人读给他们听。

谷歌坚持按职能划分部门，将企业分为工程、产品、财务以及销售等部门，每个部门直接向首席执行官汇报。谷歌会把这种组织结构尽可能长期地延续下去，因为我们认为，以业务或产品线为基础的组织结构会造成“各成一家”的局势，从而对人员和信息的自由流动形成扼制。每个部门自负盈亏的措施看似有利于衡量业绩，却会使各业务部门的领导者把自己部门的盈亏置于企业整体利益之上，从而对部门的发展方向造成误导。如果你所在企业的分部各有自己的损益表，请确保让外部消费者和合作伙伴成为部门赢利的主要推动力。最终，太阳计算机系统公司的行星结构对企业的生产力造成了重创，因为这种制度使得各业务单元的领导者（以及会计）不再潜心研发那些能为企业真正赢利的高质量产品，而是一心盘算着如何提高会计等式结尾的那几个阿拉伯数字。

另外，也请尽量不要把企业组织结构文件作为秘密藏起来。

重组工作的关键

有的时候，企业重组工作势在必行，在这种情况下，谷歌会在重组过程中遵循几条原则。第一，留意不同团队的不同倾向：工程人员喜欢复杂，市场人员喜欢增加管理层，销售人员喜欢招助理。你需要从中做出权衡（实际上，能够认识到这一点已经算是跨出一大步了）。第二，把所有重组工作安排在一天内完成。这听起来或许像是痴人说梦，其中却有意想不到的玄机。如果你的员工都是创意精英，那么你就应该容忍这种混乱。实际上，创意精英们会将棘手的任务看作大显身手的机会，而并不会因此不知从何下手。

2012年，尼科什·阿罗拉对谷歌的业务部门实施了重组，这项工程牵扯到销售、运营以及营销等团队的数千名员工。尼科什选择了速战速决的方式，在他敲定重组的具体细则之前就把决定透露给了他的团队。谷歌的产品线从AdWords这一主打业务起步，在短短数年内便扩充到了数项业务（包括YouTube广告、Google Display Network以及Mobile Ads），打造了数支新的销售团队，但与此同时也在业界造成了一些困惑。就像许多拥有多款产品的销售负责人一样，尼科什希望打造出“一个谷歌”，将企业的关注点再次放回用户身上。但与一般的销售负责人不同，尼科什在短短数周时间里就完成了整个重组的计划和实施工作（好吧，他虽然没能把全部工作挤到一天内做完，但克莱伦斯·丹诺可能会辩称，有的时候，一天的时间不一定指24小时）[39]，因为他知道，自己的团队一定会雷厉风行地把重组工作完成。在接下来的几个月中，谷歌的业务部门的确进行了几处调整，不但实现了这次重组的初衷，还获得了比预期更好的效果。重组的关键，一是要速战速决，二是要在重组敲定前就开始实施。通过整改，业务部门的组织结构比预期的更加稳固，团队成员也因自己的融入和参与而更加关注集体的成败。完美的组织结构是不存在的，不必枉费心机去苦心设计，你只需尽力做出接近完美的设计，剩下的事就让你的创意精英们去完成吧。

贝佐斯的“两个比萨”原则

组织应由小规模的团队构成。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯曾对“两个比萨”原则推崇备至，这个原则规定，团队人数不能多到两个比萨还吃不饱。[40]小团队要比大团队更有效率，他们不会花那么多时间钩心斗角。小团队亲如家人，大家可能会起口角、争对错甚至闹分裂，但往往能在紧要关头团结一致。随着产品的增加，小团队也往往会扩大规模，最初由一小撮人负责的业务渐渐发展到需要更多人的共同努力才能维持。这是可以接受的，只要较大的团队不阻碍原有的小团队进行突破性创新就行。在一家大规模的企业中，大小团队的存在都是必要的。

组织要以最有影响力的人物为中心

一条至关重要的组织原则是：找出最有影响力的人物，组织就以此

人为中心。不要把岗位或经验作为选择管理者的标尺，而要看他的表现和热情。工作表现比较容易衡量，但热情比较难以评估。热情是卓越领导者与生俱来的特质，这种人即便自己不主动请缨也会被别人推到领导位置上，他们身上的热情就像磁铁吸引铁屑一般把人们聚集在自己的身边。财捷公司的前首席执行官比尔·坎贝尔是埃里克和乔纳森长期以来的导师，他常常引用苹果公司前人力资源主管黛比·碧昂多利洛的话："你的头衔可以让你成为管理者，但让你成为领导者的，是你的员工。"

埃里克曾经问过沃伦·巴菲特，在收购企业的时候，他看重的特质是什么。巴菲特回答说，他需要的是一位不依靠于他的领导者。如果一位领导者的斐然业绩是出于想带领企业走向成功，而不仅仅是想让企业攀上伯克希尔–哈撒韦这棵大树，那么巴菲特就会投资。在面对企业内部的团队时也应抱有这种态度：那些无论你是否批准都按自己的想法做事的人，才值得你投资。你会发现，这样的人往往会成为企业最为宝贵的创意精英。

但这并不意味着你应该打造一个明星体系。实际上，最好的管理体系都是以某个群体为中心而建立的，这个群体并不是一组超级明星，而更像一个舞蹈团。这样的组织原则有助于建立长期稳定的人才储备，使大量表现出众的板凳队员在机遇来临时能担当领袖。

在管理层的顶端，最有影响力的人（也就是执掌企业运营大权的人）应该是产品负责人。在首席执行官召开的会议上，至少有一半与会者应是产品与服务方面的专家，负责产品研发。这样可以确保领导层将注意力放在卓越的产品质量上。对于一家企业的成功而言，财务、销售以及法规等运营要素当然不可或缺，但会议探讨的重点不应放在这些方面。

在物色领导者的时候，要挑选那些不会将一己之利置于企业整体利益之上的人。就像我们在上文中写的，在不少企业中，业务单元或事业部的利益竟然会凌驾于整个企业的利益之上。有一次，还在太阳公司任职的埃里克想要换一台新的服务器。当时正值假期，因此他没有通过公司内部的购货系统，而是直接来到仓库，从货架上拿了一台服务器。打开包装盒，他发现里面竟然装着6份"使用说明"，每一份都是部门"河马"认为重要的信息。

这是许多政府部门的网站常犯的错误。（电视机遥控器也难辞其

咎。要不然，我们真不知道遥控器的设计为什么这么恼人。认真地想想，遥控器上的静音键为什么又小又难找，但点播键不仅大而且颜色还很醒目？原因就是，点播业务的负责人有必须完成的指标，但谁也没法从广告静音上赚到钱。）一款产品的设计绝不应该带有企业组织结构的痕迹。打开iPhone手机的包装盒，你能推测出苹果公司的大权掌握在谁手里吗？当然能。苹果公司地位最高的人就是你们这些消费者，而不是负责软件、制造、零售、硬件、应用程序的主管，也不是签署支票的头头儿。所有的产品都应如此。

一旦找出了最有影响力的人，就应当赋予他们重任。把担子交到你最出色的员工手里时，你要相信他们会乐于承担，达到极限时他们会如实告诉你。有句话说得好：要把事情办好，就把任务交给忙人吧。

驱逐恶棍，保护明星

还记得小时候有关骑士与恶棍的谜题吗？在一座小岛上，有一位只说实话的骑士，还有一个总是撒谎的恶棍。你走到一个岔路口，一条岔路通往自由，另一条通向死亡。你面前有两个人，其中一人是骑士，一人是恶棍，但你无法分辨。你只能问一个问题来决定往哪儿走，那么，你该怎么问？[41]

人生就好像那座小岛，只是情况更加复杂一些。因为现实生活中的恶棍不仅品行不端，还自私自利，能够悄然潜入任何企业之中。举例来说，自高自大就是成功常见的一种副产品，毕竟，要想成功，你必须有过人之处。原本谦逊的工程师如果认为下一个全球性科技突破的钥匙就握在自己手中，就会自信心膨胀，令人难以接受。自负会让人产生盲点，因此非常危险。

想要辨别恶棍，我们还有其他依据。你会对同事的成功产生嫉妒之心吗？如果答案是肯定的，你就是个恶棍了。[42]你会抢占属于同事的功劳吗？你会推荐消费者购买不需要或对他无益的产品吗？如果你的午餐加热时把公司的微波炉弄脏了，你会不会不收拾就扬长而去？你会不会在大堂的墙壁上乱涂乱画？如果答案是肯定的，那么你就是恶棍了。

一家企业的品格是所有成员品格的总和，因此如果你想打造一家高

品格的企业，就必须要求员工也有高品格。你不能给恶棍留任何钻空子的机会。“一日为恶，终身为恶”，这是我的个人经验。（正如管理大师汤姆·彼得斯所说的：“所谓的‘小恶’是不存在的。”）

幸好，员工的行为大多是符合社会规范的。在骑士价值观主导的文化中，骑士们会对恶棍的恶行进行检举，直到恶棍端正品行或灰溜溜地逃走。（这也是我们倡导拥挤的办公环境的另一个原因：人们在社会约束下最注意自己的言行，而拥挤的办公室里处处都是社会约束！）这种震慑对于多数恶行都有抑制作用，因为恶棍通常要比骑士更渴望个人成功，所以一旦发现无法通过恶行取得成功，大多会选择逃离。作为管理者，一旦在团队中发现害群之马，最好的方法是减少其职责，并让骑士接手剩下的工作。对于极端败坏的恶行，你需要立即动手，把恶棍铲除出去。想象一下那些试图从其他海象妈妈那里偷奶吃的小海象（恶棍），它们不仅会被哺乳的海象妈妈撕咬，还会被其他雌海象（骑士）群起而攻。[43]绝不要放过那些有损企业利益的人，不必像海象一样撕咬他们，但一定要迅速果决地采取行动，把疯狂恶行扼杀在萌芽状态。

恶棍所占的比例有一个临界点。这个比例达到一定数值时（这个数字比你们想象的要小[44]），大家就会认为自己必须迎合恶棍的做法才有出路，而这只能让形势愈演愈烈。创意精英或许具备许多优秀的特质，但他们并非圣贤，因此，切记要注意团队中恶棍的比例。

切记不要把“恶棍”和“明星”搞混。恶棍的恶行是人品不端的产物，而明星的行为是出类拔萃的结果。恶棍把私利置于集体利益之上，而明星虽然自我感觉良好，但对个人利益和集体利益同等重视。恶棍一经发现，就需要及时处理；明星对企业的贡献足以支撑其狂妄，你就需要对他们多加容忍，甚至悉心保护。伟大的人才往往不循常规且难以相处，他们的怪癖有时的确让人抓狂。文化遵从社会常规，而明星偏偏不循常规，因此企业文化的条条框框常会在扫除恶棍的同时把明星一并扫除。只要你的员工能找到与明星共处的方法，只要明星的成就足以抵消他们的大牌做派给企业带来的损失，你就应该努力为明星提供保护，而明星常会带来意想不到的回报。

“过劳”有道

工作与生活的平衡，是检验某种管理方式是否合理的试金石，但对于精明能干的员工而言，这个标准却缺乏合理性。其实，这个标准本身就存在问题，因为对于很多人来说，工作是生活的一个重要组成部分，二者不可分割。最理想的企业文化会让员工无论在家或办公室都有许多有趣的事情去做，这是在鼓励大家以合理的方式“过度工作”。因此，如果你是一位管理者，便有责任将职场环境营造得生机勃勃、多姿多彩，但那种强迫员工每周40工时的工作强度就不大必要了。

在职场中，有些年轻妈妈在晚间与家人共处或哄孩子睡觉的时候会完全屏蔽工作。而晚上9点钟一到，随着她们的电子邮件或语音信息涌入办公室，便意味着她们的注意力回到工作上来了。我们都有过与这种女同事共事的经验。（当然，有的年轻爸爸也会出现这种情况，只是这种情况在妈妈身上比较明显。）这些职场妈妈的工作担子重不重？当然重。她们在家里的担子是不是也很重？没错。她们是不是为了工作而牺牲了家庭生活？可以说是，也可以说不是。这是她们自己选择的生活方式。有的时候，工作重于一切，迫使她们不得不牺牲休息时间，对此，她们会坦然接受。但是有的时候，她们也需要从工作中抽身一个下午，带孩子去海滩玩耍，或让孩子到办公室和她们共进午餐或晚饭。（夏季傍晚的谷歌主园区看起来就像家庭野营地，父母们怡然自得地享受晚餐，而孩子们则成群结队地在一旁跑来跑去。）工作紧张期可能会持续数周甚至数月时间，初创公司更是如此，但这种特殊情况并不会一直持续下去。

面对这种特殊时期，作为领导者，你需要给员工以自由和责任。不要强迫他们加班加点，也无须规劝他们早些回家陪伴家人。你只需让员工知道他们需要对自己的工作负全责，这样，他们就会全力以赴地确保完成工作。给他们足够的空间和自由，让他们自己做主。2012年，玛丽莎·迈耶成为雅虎公司首席执行官，这让她成为硅谷最负盛名的职场妈妈。她说，疲惫不是因为工作过度而引起的，而是因为不得已放弃重要的事。[45]把控制权交到创意精英的手上，他们通常会自己找到工作和生活之间的平衡点。[46]

控制团队规模也不失为一种方法。在小团队中，如果某个成员身心俱疲，需要早些回家或是请假休养，那么其他成员很容易就会有所察觉。在大团队中，请假的人可能会给别人偷懒的印象，但小团队却能理解成员偶尔的缺席。

谷歌鼓励员工享受假期，但这么做，并不是宣扬“工作与生活平衡”的理念。如果某个人对企业的成败至关重要，以至于如果他一旦抽身一两周，企业就运转不下去了，那么这个问题是绝对不容忽视的。没有人对企业来说是真正不可或缺的。有时候，有的员工会有意把自己打造成企业不可或缺的人物，这或许是因为他们的自负在作祟，也可能是因为他们错以为“不可或缺”意味着工作上的保障。给这种人安排一个假期，让别人填上空缺。这样一来，不仅骨干人物会因休假而神清气爽、干劲十足，其代班人也得到了锻炼。（这也是产假和陪产假的隐性好处。）

营造说“好”的企业文化

我们都有孩子，因此这几年来，我们亲身体会到了家长条件反射般说“不”的习惯有多恼人。“我能喝瓶苏打水吗？”不行。“一勺冰激凌不够，给我两勺好吗？”不行。“我知道作业还没写完，但我能不能玩会儿电脑游戏？”不行。“我能把猫咪放到烘干机里烘干吗？”不行。

这种“万事都说不”的毛病也悄然蔓延到了职场上。在给出否定答案时，企业往往会精心设计出层层障碍，通过烦冗的程序、层层的审批还有一场场的讨论会，用“冷暴力”的方式说“不”。“不”对于创意精英而言犹如当头一棒，这表明企业已然失去成立之初的活力，披上了过于形式化的外衣。在遭遇一次次“不”的重重打击后，创意精英们便不再多费口舌，开始盘算另谋高就了。

为了避免这种情况发生，我们应该营造一种乐于说“好”的企业文化。成长中的企业会出现混乱，而管理者大多会试图通过设置更多流程来加以控制。其中一些流程的确有助于企业的前进，但即便如此，不到必要时请不要轻易尝试。添加流程或增设门槛的前提条件一定要严格，如果不是出于能够让人百般信服的业务上的考量，就不要增设这些障碍。我们两人都很喜欢康涅狄格大学前校长、美国学者迈克尔·霍根说过一句话：“说‘好’，是我的第一条忠告。这个字说得越多越好。‘好’能够帮你打开大门，‘好’能够促进事物的发展，‘好’能带来新的体验，而新的体验能让你获取新的知识与智慧……在这个变化无常的时代，说‘好’的态度可以伴随你披荆斩棘。”[47]

几年前，YouTube的前负责人萨拉尔·卡曼加亲身体验到了说“好”的益处。那是在他主持的每周员工大会上，大家就“高清重播”这一视频新添功能展开了讨论。功能测试进行得非常顺利，萨拉尔表示，如果没有反对的理由，这项功能马上就能投入使用。有人发言说：“按照计划表，这项功能还要等几周才能投入使用，我觉得我们可以继续测试，确保万无一失。”萨拉尔回答：“好的。除了计划表的规定之外，还有没有什么理由阻止我们马上把这项功能投入使用？”没有人能想出任何理由。翌日，高清版YouTube问世。没有任何差错，也没有任何纷争，就这样，一个人坚持说“好”，让几百万YouTube用户提前几周享受到了便利。

快乐工作强扭不来

在每周五举行的谷歌TGIF大会上，所有新入职员工都被安排在同一区，戴上彩色的螺旋桨帽子作为新人标志。谢尔盖热情地对大家表示欢迎，大家热烈鼓掌，然后，谢尔盖便抛出一句：“好了，回去工作吧。”这句话的确不是什么惹人捧腹的笑话，但加上谢尔盖那严肃的语调和淡淡的俄罗斯口音，总能引人拊掌大笑。作为创意精英的领导者，幽默感是谢尔盖的伟大天赋之一。在主持周五会议的时候，他常会即兴发挥一些小段子，逗得大家前仰后合。大家可不是为了博创始人开心而强颜欢笑，每个人的笑都是发自内心的。

一家初创的伟大企业、一个炙手可热的项目或者一份好工作，都应该充满乐趣。如果你忙得焦头烂额，却没收获快乐，那就有问题了。对未来成功的憧憬会令人振奋，但更多的乐趣却来自同事间的欢声笑语、幽默调侃。

多数企业都试图制造“快乐”。比如，这周五我们会举行每年一度的公司野餐会、节日派对或员工出游；我们会安排有趣的音乐，设置有趣的奖项，还会举行一些有趣的竞赛，让一些员工出出糗博大家一乐；我们安排了有趣的画脸活动，还请了有趣的小丑和占卜师，活动的小食也很有趣（但是我们不提供有趣的含酒精饮料）。大家都要参加，都必须玩得开心！然而，这样的游乐活动有一个致命伤，那就是，这些活动不能让人真正“快乐”。

其实，这些活动并非必需。只要组织有方，公司举办一些集体活动

无可厚非。实际上，组织一次有趣的公司派对并不困难。有趣的派对与有趣的婚礼一样：有趣的人群（你招聘的人才应该都不错，对吧？）＋美妙的音乐＋可口的食物和饮料。这就行了。虽然那些天性无趣的客人有可能破坏活动气氛，但只要出动一支20世纪80年代金曲翻唱乐队或是搬出一打上好的啤酒，一切不快就会烟消云散。无论是谁，只要手拿一瓶啤酒，随着乐曲舞动起来，都会变成开心果。

除此之外，公司和团队还会组织拓展活动。拓展活动通常秉着“团队建设”的初衷，旨在让团队成员彼此磨合。活动内容往往包括绳索课程、烹饪课程、性格测试以及解决团队问题。一番训练之后，大家就像机器一样被微调到位了。但是，事实真的如此吗？在谷歌，我们认为拓展活动不应考虑什么“团队建设”，让大家好好去玩儿就行了。乔纳森对远足的标准是：（在天公作美的前提下）选择一个从未到过的地方进行户外活动，地点要离办公室足够远，让人觉得自己真是在远行，又可以在一天内完成，还要给人独自无法收获的体验。

就这样，乔纳森带领他的团队把北加州游了个遍：我们游览了红木林和尖峰石阵国家公园，在新年岛公园目睹了著名的海象的真容，还徜徉在圣克鲁兹海滨步道。这些活动花费不多，因为乐趣并不一定来自高消费（但营造出来的快乐却往往很珍贵）。谷歌刚成立的时候，只要你有一根球棍和一双轮滑鞋，而且不介意在进球时让创始人用屁股顶你一下的话，那么你就可以免费参加拉里和谢尔盖举办的滚轴冰球比赛了。谢丽尔·桑德伯格为她的营销团队开设了一个读书俱乐部，这个俱乐部在我们的印度分公司人气极高，每位员工都加入了。韩国流行歌手“鸟叔”曾经到谷歌的韩国分公司参观，于是，埃里克便带领首尔分部全员跟随他一起跳了一曲《江南Style》。（舞技并不重要，重要的是你愿意跳。）

乔纳森曾经和市场部的负责人辛迪·麦卡弗利打赌，想看看谁的团队参加谷歌年度员工调查问卷（Googlegeist）的积极性较高。作为惩罚，输的一方要为赢家洗车。结果，乔纳森输了，于是辛迪便租了一辆加长悍马，涂上厚厚的泥巴（我们至今也不知道她到底是怎么做到的），然后把自己的团队招来，一边观赏乔纳森清洗这辆庞大的SUV（运动型多功能车），一边往他身上砸注水的气球。还有一次，乔纳森带来几套拼装式篮球架，向几支工程团队发出挑战，看哪支队伍能在最短时间内把篮球架装好。这样，谷歌就有篮球架了。其中有些工程人员连扣篮是什

么都一头雾水，但是一旦出现工程方面的挑战，他们的斗志就燃起来了。

快乐文化与创意文化有一个共同点：快乐无处不在。关键在于，要尽量放宽限制，没有什么是“神圣不可侵犯”的。2007年，我们的几位工程师发现埃里克在谷歌内部网站的头像照片被误放在了公共资料库里。他们在照片背景上放上比尔·盖茨的肖像，在愚人节那天，把修改过的照片放在了埃里克的个人主页上。这样，任何一个打开埃里克主页的谷歌员工都会看到以下这张照片：



这张头像照片，埃里克使用了整整一个月。

在这个例子中，谷歌员工把比尔·盖茨的头像放在墙上来开玩笑，然而，精英的玩笑可不总是这么“和谐”。这个时候，有一些底线还是有必要的。2010年10月，谷歌工程师科林·麦克米伦[48]以及乔纳森·范伯格发布了一个叫作Memegen的谷歌内部网站，谷歌员工可以在网站上创建meme吐槽图（配有简明吐槽文字的图片），并为同事的meme吐槽图投票。通过这个吐槽网，谷歌员工不仅可以用尖酸刻薄的语言对公司状况“大肆抨击”，也从中获得了无与伦比的乐趣。像歌手汤姆·莱勒和主持人乔恩·斯图尔特一样，吐槽网以诙谐的方式直击公司内部种种矛盾纷争

的根源。比如：

很明显，埃里克是Memegen用户的热议人物。



（埃里克一张口，**Memegen**就炸开了锅。）

曾记否，正是因为大家的积极批评，谷歌才拥有如此的光辉岁月；这也不失为谷歌眼镜的一个新应用功能：

（欢迎来到谷歌！）

Welcome to Google

Noogler

Now get back to complaining how Google has changed since you started

（自从你开始抱怨之后，谷歌变了很多是不是？那就赶紧表达你的不满吧！）



（眼镜啊眼镜，让我看到一只松鼠吧。）

在谷歌“热气球计划”（Project Loon，我们会在下文中为大家详细介绍）公布于世之后，一位谷歌员工觉得他的“OKRs”（目标与关键成果，Objective and Key Results，也就是季度业绩目标，我们也会在第

五章详细介绍）也需要与时俱进了：

（跟“热气球计划”一比，我的季度业绩目标显然弱爆了。）



（热气球计划）

与韩国流行歌手“鸟叔”一起在首尔起舞。



（其中一位因为搞怪的舞蹈动作而为世界熟知……另一位的名字叫：鸟叔。）

这些都不是强扭的乐趣，这样的快乐是佯装不来的。信赖你的员工，不要因惧怕出纰漏而杞人忧天，真正的快乐只有在这样自由放任的环境中才能绽放。这样的快乐多多益善，员工越快乐就越能干。

别光着身子就行

出任诺勒公司首席执行官后不久，埃里克从一位熟人那里得到了一条中肯的建议。这位熟人告诉他：“在企业变革时期，你需要先找一批精明的人才。要找到一批精明的人，你就得先找到其中的一个。”几周之后，埃里克与一位他很看好的诺勒工程师一起搭乘飞机从圣何塞去犹他州（诺勒公司所在地），他猛然忆起熟人有关企业改革的建议，于是问他能不能列出几位诺勒最精明的人才的名字。几分钟后工程师的单子就列好了，之后，埃里克与单子上的每个人都安排了见面。

几天后，清单上的第一个人如约来到了埃里克的办公室，他面色惨白地问道：“我是不是做错什么了？”接下来的几场会晤也类似，每位人才来到办公室时都会满腹戒心。埃里克很快就意识到，诺勒的人员只有在被炒鱿鱼的时候才有机会与首席执行官进行一对一的会面。原来，他在无意中让诺勒最优秀的人才误以为自己要丢饭碗了，虚惊一场。

诸如此类的事件让我们很早就体会到，改变一家企业的固有文化有多困难。“寻找精明人才”的建议听上去的确在理，但在具体过程中，埃里克却出乎意料地遭遇了企业根深蒂固的文化阻力。为一家初创企业奠定文化基础并不困难，而让一家已处在经营阶段的企业改变文化却难上加难。可相比之下，对现有的企业文化做出改变对一家企业的成功更为关键，因为对于大部分创意精英而言，停滞不前、流于形式的企业文化就是他们的大敌。

2012年，谷歌将摩托罗拉移动公司收入麾下[49]，我们亲身体验了企业文化改革的困难。要改变企业文化，首先要找出症结所在。请考虑一下，你所在企业的文化到底是什么（这不是指使命宣言或企业价值观中所写的企业文化，而是指员工日日践行的真正文化）？这样的企业文化为企业带来了什么样的影响？注意，不要只是草草地对现行的企业文化大肆抨击，因为这对员工而言是一种侮辱。实际上，我们可以试着找出企业的问题以及企业文化在其中所起到的作用，以此作为切入点。

接下来，阐明你希望塑造的企业文化。借用2010年世界杯上耐克的广告语，你应当“书写未来”，并态度明确、脚步坚决地向未来进发。支持部门之间的沟通和创意共享；把员工的日程公布出来，好让同事们知晓彼此的进度；多多召开公司会议，鼓励坦诚提问，而当问题指向你

时，你也需要毫无隐瞒地如实作答。在谷歌的一次以摩托罗拉为主题的周五TGIF大会上，几位员工就摩托罗拉的产品提出了几个尖锐的问题，领导者尽量坦诚翔实地给出了回答。会议后，乔纳森偶尔听到几位摩托罗拉的员工在担心提问的人会不会被开除，他告诉这些员工，他们的担心是多余的。

在尝试重新定义企业文化时，参考原有文化有时会对你有所启发。曾参与IBM复兴计划的郭士纳在《谁说大象不能跳舞？》[3]一书中谈道："有人说，一家公司就是某个领导人影子的延伸。[50]对于IBM而言，这个领导人就是托马斯·约翰·沃森先生。"[51]在书中郭士纳还提到，在重建IBM的同时，他秉承了沃森先生"精通各项业务"、"做优质客服"以及"尊重每一个人"的理念。但要注意，在弘扬前人理念的同时，我们也应大胆剔除糟粕。郭士纳废除了沃森制定的蓝西装、白衬衣的着装要求，因为当年这个规定是为了表示对顾客的尊重而制定的，但现在这个目的已不那么明显了。"我们没有用新的着装标准代替老标准，我只是借鉴了沃森先生的智慧，决定让大家参照当天的环境以及周围的人来自行决定着装。"[52]

（在公司会议上，曾经有人要求埃里克阐述一下谷歌的着装标准。埃里克给出的答案是："别光着身子就行。"）

上述措施实施起来非常费时。要想运用我们在本书中传达的理念来改变一家企业的文化，所用的时间要远远超出你的想象。这是我们在重组摩托罗拉时得到的最重要的经验，估计许多职场人士都能感同身受。

跟我来

如果你决心开创一番新事业（或是对现有的事业做出彻底改造），就要面对冗长的工作日、无眠的夜晚，甚至连参加生日派对的时间都要被砍去。另外，你还必须聘请那些跟你志同道合、甘愿与你做出同样牺牲的人。要做到这一切，你必须拥有坚信自己定会成功的激情，也要拥有为梦想而实干的理性。这不仅需要你潜心投入、坚韧不拔，更重要的是要心无旁骛。在迎战敌军的时候，以色列坦克指挥官们并不会大喊"冲啊！"，而是会用"Ah'cha'rye"来动员自己的部队。这句话是希伯来语，翻译过来就是"跟我来"的意思。任何有志于做创意精英领导者的人，都

需要拥有这样的态度。

埃里克与马克·扎克伯格在脸谱网位于帕洛阿尔托的总部进行过一次会晤。当时，脸谱网和马克日后的大展宏图已是板上钉钉的事情。两个人聊了几个小时，在大约下午7点时结束了会谈。埃里克正准备离开时，一位助理帮马克端来晚餐，放在他的电脑旁边。马克坐下来，没有吃饭却继续投入了工作。这件事充分表现了马克的敬业。

谷歌的一位资深工程师马特·卡茨回忆道，他经常看到负责谷歌数据中心基础设施的高管乌尔兹·霍尔泽在穿过办公室的途中一路捡拾垃圾的情景。首席执行官在公司大门收取大摞报纸，公司创始人擦拭前台……类似的现象在硅谷比比皆是。通过这些行为，领导者们践行了平等理念：我们同舟共济，职责共担。但实际上，他们这么做，主要还是出于对公司的热爱。热情对领导力不可或缺，如果你缺少热情，就马上走人。

不作恶

来到谷歌大约6个月后，埃里克深深参透了“不作恶”的意义。这句话是谷歌工程师保罗·布赫海特和阿米特·帕泰尔在公司成立不久的一次会议上提出的。可是，埃里克完全没有料到，这句简短的口号会如此彻底地渗透到企业文化的方方面面。一次会议上，大家讨论到对广告体制做出一项改变可能带来的好处。虽然这一改变有可能为公司带来丰厚的利润，但一位工程负责人却拍桌反驳道：“这是在作恶，这事我们不能做！”屋里顿时鸦雀无声，让人不禁想起老西部片里打扑克的场景：一名玩家指责另一名玩家做了手脚，所有人从桌旁退开，等着看谁会先掏枪。埃里克暗自思忖：没想到，谷歌的这句话真不是开玩笑的。沉默过后，是一场相持不下的讨论，最终，做出改变的提案被否决。

“不作恶”这句广为流传的谷歌口号其实并不只是字面上那么简单。没错，这句话的确真诚表达了谷歌员工感同身受的企业价值观与目标。但除此之外，“不作恶”这句话也是给员工授权的一种方式。在做出决策时，谷歌的员工经常会以自己的道德指针作为衡量标准，因此埃里克在那次会议上的所见所闻并不罕见（除了拍桌子那个小插曲以外）。

在丰田公司发明的著名的“及时生产看板制度”（Kanban system of just-in-time production）中，有一条质量管理原则就是：在发现质量问题时，流水线上的任何一位员工都有权拉绳中止生产。[53]而谷歌这句简短的口号中也包含着同样的洞见。埃里克所说的那次会议中，那位工程师在对提案中的新改动冠以“作恶”之名时，其实就无异于拉绳中止了流水线。这样，所有人都要参与评估这项新改动，还要判定它是否与谷歌的企业价值观相符。每家企业都应“不作恶”，这句话就如北极星一般，为管理方式、产品计划以及办公室政治指明了方向。

营造根基扎实、深入人心的企业文化，最根本的价值就在于此。这成为你与企业行事的基础，也能防止企业偏离正确的轨道——因为，企业文化本身就是正确的轨道。最卓越的企业文化，都会立足高远。对于本章中的每一条洞见，我们都配以实例，来说明谷歌的洞见并非无源之水。其实，谷歌做得不好的例子也不少，但相比之下，超越标准的情况更为常见，也正因为这个原因，我们的标准也在不断提高。这就是伟大的企业文化的力量：它让公司的每一个成员不断进步，也会让整个企业变得更大更强。

---

[1] 《赢》的中文版已于2005年5月由中信出版社出版。——编者注

[2] 河马的英文为hippo，而“高薪人士的意见”的英文则是highest-paid person’s opinion。也就是说，这个英文首字母简写与hippo（河马）是一样的。——译者注

[3] 本书已于2003年1月由中信出版社出版，2010年1月再版。——编者注

How Google Works

第二章
战略：你的计划是错误的









我们不知道读者从事什么事业，所处何种行业，因此我们不会越俎代庖地指导你如何制订商业计划。但我们敢百分百地打包票：如果你有商业计划，那你的计划一定是错误的。只要是MBA式的商业计划，无论经过怎样的深思熟虑，一定在某些方面存在硬伤。如果你硬要一心一意按照这份有瑕疵的计划一步步走下去，那么就会像企业家埃里克·莱斯说的一样“实现失败”。[54]因此，风险投资家应永远遵守投团队而不投计划的准则。既然计划会错，那么人就得对。成功的团队懂得如何发现计划中的瑕疵，并及时做出调整。

那么，新创企业在没有计划的情况下该如何吸引优秀人才和其他重要资源（比如资金）呢？实际上，制订计划无可厚非，但是要明白，随着你对产品和市场了解的加深及事业的发展，计划也要随之做出调整。要取得成功，除了对计划及时反复调整之外，我们还需注意制订计划的基础。互联网时代为科技和社会结构带来的剧变，让我们从学校和职场中学到的一些曾经广为接受的战略原理变得不再适用。[55]因此，你的计划虽然可以调整，但必须以合乎现今社会运作方式的基本原理为基础，并在转型时以这些原理为指导。计划可变，基础则应岿然不动。

计划的无常可能会让一些想加入团队的人望而却步，因为绝大部分人都不喜欢不确定性。而创意精英与一般人不同，他们就爱自己动脑筋想对策。就像乔纳森给一位员工写的评语一样，创意精英们“适应性强，能够在这令人眩晕的环境中保持随机应变的灵敏”。[56]实际上，一纸宣称能解决一切问题的计划得不到创意精英的信赖，他们宁愿为“不完美”的计划投入精力和热情，只要这计划建立在正确的基础上。

这个经验，是乔纳森的团队传授给他的。那是2002年，乔纳森刚加入谷歌时，谷歌对商业计划的战略基础考虑得非常全面。但是，这些原则并没有被仔细记录下来。实际上，自从1998年谷歌成立以来，就没有一个人专门拿出时间来完整记录谷歌的战略。乔纳森立马采取行动，想要填补这个不容忽视的漏洞。他习惯那种笔墨未干就注定过时的传统商业计划，于是便想要制订一份这样的计划。但由玛丽莎·迈耶、萨拉尔·卡曼加以及苏珊·沃西基组成的助理团队却及时阻止了他。[57]他们认为，谷歌并不需要记录什么商业计划（甚至连商业计划也不需要），但为了招纳新人和保证大家前进方向的一致，谷歌必须把计划所依据的基本原则记录下来。他们三个人说，只要把基本原则告诉谷歌人，接下来他们就

知道怎么做了。

于是，题为“谷歌战略：过去、现在与未来”的计划应运而生。2002年10月，我们把计划提交给董事会（翌年夏天，迈克·莫里茨之所以让我们递交一份更加全面的商业计划，正是由这份计划案而起的）。在此后的数年，这份计划的一部分内容仍被用来概述谷歌的运作方式。计划中所述的原则与20世纪90年代大部分高科技互联网企业的原则大相径庭：用基于技术洞见的创新方式解决重大难题，优化规模而非收入，让能影响每个人的优秀产品带动市场增长……时至今日，这些原则仍是互联网时代企业成功的基本指南。

信赖技术洞见，而非市场调查

20世纪90年代中期，拉里和谢尔盖开始着手进行他们的博士论文研究项目，这个项目就是谷歌的前身。当时，主要的几家搜索引擎是按照网站的内容为搜索结果排序的。如果键入“大学”这个搜索词，你有可能会搜出一所大学的网站，也有可能搜到一家书店或是自行车店的网站。在参观一家搜索引擎公司的时候，拉里提出了他在使用引擎搜索“大学”一词时出现的状况。工作人员告诉拉里，这件事责任在用户自身，他们应该让自己的搜索请求更加准确。

因此，拉里和谢尔盖找到了一个更好的方法。他们发现，通过调查某个网页与哪些其他页面链接，可以判断出此网页的质量（即网页的内容与用户搜索请求的关联性）。一家与其他许多网站链接的网站，一般而言内容的质量更高。[58]谷歌搜索引擎甫一问世就脱颖而出，究其原因，除了为网页排序的方式之外，还有许多其他的因素。比如，谷歌搜索引擎比较重视学术性网站上搜到的结果就是一个突破。但归根结底，利用网站的链接结构作为路径来寻找最佳匹配结果的技术洞见，才是整个搜索引擎各种优越性的源泉。

从那以后，谷歌几乎所有的成功产品都是由坚实的技术洞见作为基础的，而那些不尽如人意的产品则大多缺少技术洞见的支持。谷歌最赚钱的广告引擎AdWords背后的洞见是：在为广告排序时，应该以广告信息对用户的价值作为标准，而不是看广告商们愿意出多少广告费。[59]通过计算，按主题而非出处为新闻归类的技术洞见，催生了能将成千上万

媒体渠道的新闻标题汇集在一起的谷歌新闻网站。而谷歌的开源浏览器Chrome基于的技术洞见是，随着网站越发复杂和强大，浏览器也应随之提速。随便选一款新颖而强大的谷歌产品，你都会在产品背后发现至少一项重要的技术洞见，也就是那种可以在科技杂志上占一席版面的突破性洞见。谷歌的Knowledge Graph搜索功能，就是为了将互联网上有关某个人物、地点或事件的大量杂乱信息加以组织整理，以易于浏览的格式展现出来。YouTube内容识别系统为每个视频及音频文件建立独有的数据描述，以此与全球版权数据库的内容相比对，以便于版权所有者在YouTube网站上找到自己所拥有的视频和音频内容（甚至可以从中获利）。在庞大的多语种用户群的共同建设下，谷歌翻译软件的性能日渐提升。Hangouts（一对一或多人实时视频聊天工具）实现了各种视频代码的云端转换，而不再依靠电子设备来转换视频格式，让用户只需一键操作，便可轻松在全球范围内使用任何电子设备进行视频会议。

产品计划由产品负责人制订，但产品计划常常（几乎总是）会遗漏最为重要的因素：创造这些新功能、新产品或是新平台，其背后依据的技术洞见是什么？这所谓的技术洞见，是指用创新方式应用科技或设计，以达到生产成本的显著降低或产品功能和可用性的大幅提升。依靠技术洞见生产出来的产品，可以与同类竞争产品拉开显著差距。而这样一来，产品不仅得到了显著的提升，且无须大肆宣传也照样能让消费者感受到其独一无二的魅力。

有的时候，技术洞见可以信手拈来。比如美国家居用品品牌OXO，就是靠对居家用品的创新设计而建立的。但大多数情况下，技术洞见都来之不易。正因如此，多数企业都不愿以技术洞见作为企业战略的基础，而是运用传统的MBA模式依据企业的最有利条件来做决策（所谓最有利条件，就是迈克尔·波特所说的竞争优势[60]），并利用最有利条件扩张到邻近的市场。如果你的企业已经在运转中，且用利润百分比来衡量企业的业绩，这样的手段的确非常有效。但如果你仅仅处在起步阶段，这个方法就不适用了。如果你目光狭窄，仅仅想靠发展企业竞争优势来占领相关市场，那么你绝不可能敲开行业大门或实现业务转型，也休想将最优秀的创意精英招入麾下。

企业还可以在定价、市场、分销以及销售方面利用一些巧妙手段，以求扩大企业的市场占有率及提升利润。想想超市食品区那些打着“升级新配方”噱头的产品吧，而实际上，除了食品包装和广告宣传上有所创新

以外，食品的内容仍是换汤不换药。商家的这些花招往往是通过市场调查总结出来的，常常需要召集一批顾问，让他们将企业的潜在顾客群细分为千禧一代、X一代，连10岁以下的小孩也要具体分年龄层，搞得设计师不得不拿多达31种口味的产品来应对。那么，雇用这些市场调查顾问有没有什么好处呢？我们觉得最大的好处就是：想挑这些顾问的毛病非常容易，他们一旦犯错，你就可以让他们卷铺盖走人了。

20世纪90年代末，乔纳森主管Excite@Home的产品团队。正是这家公司背后的技术洞见，使得为千家万户输送电视节目的同轴电缆与宽带网线之间的转换成为可能。Excite@Home研发的电缆调制解调器可谓一项突破性的产品，无奈却遭遇“市场调查”这个大敌。有线电视网络运营商的数据表明，多数有线电视用户都拥有使用英特尔80286及80386处理器的个人电脑，因此，Excite@Home的调制解调器也必须支持这些系统。但Excite@Home的工程师明白，这些老款的处理器即便连接宽带也根本无法展现出宽带的优越性能，因此把调制解调器硬推给这些电脑用户，完全是种浪费。但有线电视运营商仍然固执己见，他们将市场调查的结果奉为不可动摇的标准，鼓动Excite@Home为过时的电脑用户推销不适用的服务。根据摩尔定律，个人电脑的性能大约每过两年就会提高一倍，因此不用多久，这些老旧的电脑都会被淘汰。[61]然而很遗憾，市场调查却没能将摩尔定律考虑在内。

虽然Excite@Home最终在这场争论中占了上风，但它无法不受市场调查结果的误导。Excite@Home曾让潜在顾客回答他们最为关注的性能是什么，答案显示，大家最关心的是速度。于是，公司便在市场营销中极力强调“高速”。宽带网线的速度的确很快，但一旦接通服务，最能抓住用户的心的，却是宽带网线“保持在线”这一特点。有了宽带网线，用户不用忍受调制解调器的拨号声和嘶嘶作响，也不必再等待服务器的层层连接，就能方便上网了。乔纳森和他的同事们将顾客的回答作为市场营销的重点，但市场调查不能指导你去解决连消费者自己也没想到可以解决的问题。与满足消费者的现有需求相比，满足消费者尚未意识到的需求更为重要。

不断改进以及使用巧妙的商业手段无可厚非，但如果把市场调查看得比技术创新还要重要，那就本末倒置了。大多数企业都是以技术洞见为基础起步的，但在前进的路上却往往偏离了航道（这就是舍本逐末）。人们越来越重视西装革履，却忽视了实验室里穿的工作服。从时

尚方面来说，这或许不算什么错误，但这样的洞见无疑是企业的陷阱，也为竞争者提供了偷袭的机会。

将技术洞见作为产品的基础，是谷歌一直秉承的一条重要原则。2009年的一件事，更让我们对这条原则的重要性有了深入了解。当时，我们在评估谷歌的产品线时发现了一条规律：最优秀的产品是靠技术因素而非商业因素赢得成功的，而在那些稍逊一筹的产品身上，技术优势就不那么突出了。鉴于谷歌品牌的影响力，任何产品只要打着谷歌的旗号，就一定能在市场上赢得一定的关注。如果用使用者的人数来衡量产品的表现，我们绝对可以自欺欺人地相信我们的产品是成功的。但事实并非如此，因为有的时候，一些产品一开始展现的势头很快就停滞了。几乎所有这种昙花一现的产品，背后都缺少技术洞见的支撑。

举例来说，谷歌曾计划将我们在网络广告方面的优势推广到其他广告市场，比如纸媒、广播以及电视等平台。这些构想都很巧妙，背后也有创意人才的支持，却缺少让性价比越来越高且让产品拥有突出优势的基本技术洞见。最终，谷歌向三个媒体平台的扩张计划都以失败告终。回顾其他遭遇失利的谷歌产品（个性化浏览工具iGoogle、桌面搜索工具Desktop、方便用户整理网络资料的Notebook、网页注解Sidewiki、百科全书服务Knol、健康管理程序Health，甚至包括著名的阅读工具Reader），这些产品要么从构想之初就缺少技术洞见的支持，要么就是依靠的洞见随着互联网的发展逐渐过时了。

组合创新时代的到来

那么，该到哪儿去寻找这些神奇的洞见呢？在互联网时代，所有企业都有机会利用科技以创新的方式解决重大问题。借用谷歌经济学家哈尔·瓦里安的话，人类正迈进一个“组合创新”的新时代。当我们的环境中充斥着丰富多样的素材，可供我们通过组合和再组合进行新的创作时，就表示组合创新时代来临了。举例来说，19世纪，诸如齿轮、滑轮、链条以及凸轮等机械装置的设计标准化，奠定了生产制造业的繁荣。20世纪，汽油发动机带动了汽车、摩托车及飞机的更新换代。20世纪50年代前，集成电路的普及带动了诸多电器的发展。在以上例子中，科技发明的浪潮都是各种要素共同引发的。

当今，这些要素指的是信息、连接以及计算能力。世界上所有的信息、近乎无限强大的计算能力、通达全球的技术，都为未来的发明者们所用。他们拥有开源软件以及应用程序编程接口[62]，让他们轻而易举地以别人的工作成果为基础进行开拓。这些准发明家们懂得使用标准的网络协议和语言，可以以集体形式或（在得到准许的前提下）以个人身份在数据平台上获取交通、天气、经济交易、人类遗传学以及他人的社交圈等信息。因此，寻找技术洞见的途径之一，就是将这些可用的科技及数据资料集中起来，为某个行业中存在的问题寻找新的解决方法。

除了这些普遍的技术之外，每个行业都有自己的技术及设计专长。我们俩的工作从未离开计算机公司，而计算机公司的技术专长自然就是计算机科学。但其他行业的技术专长则可能涉及医学、数学、生物学、化学、航空学、地理、机器人学、心理学、统计学等。娱乐产业依靠的技术专长非常特别，包括编剧、表演、作曲以及作词等；消费品企业将科技与设计糅合在一起，研发出具有突破性的产品；而金融服务公司会利用技术专长来打造新的证券及交易平台（只要不遇到经济泡沫破灭或收到一纸诉状，这些公司通常都能赚得盆满钵满）。因此，无论你从事什么业务，你所在的行业都潜藏着一个巨大的技术知识库。在你的公司里，哪些人是极客？是那些在实验室或工作室中进行有趣创新的人吗？无论他们在研究什么，这就是你的技术。找到你的极客，看看他们在研究什么，这样，你就挖掘到了迈向成功的技术洞见。

找到一个具体问题的解决方案，然后想办法对这个解决方案加以拓展，这也是寻找技术洞见的一个方法。这种方法非常符合长久以来尊崇的创新传统。新科技往往是为了解决非常具体的问题而问世的，且在刚刚出现时都非常粗糙。在成为蒸汽机车的动力之前，蒸汽机一直是人们从矿井里抽水的工具。[63]马可尼在卖无线电设备时，把它当作船上与岸上的通信方法，并没有想到有朝一日人们会在上面听到广播节目。20世纪60年代，激光技术问世，而贝尔实验室却并不看好激光的商业潜力，曾一度想过放弃申请专利。即使是互联网，也在甫一问世时被人认为是科学家与学者之间交流研究成果的工具。虽然互联网的创造者才智过人，却无法想象互联网有朝一日竟能成为共享图片视频、沟通社交以及学习各种知识的平台，更无法预见我们今天对互联网的其他诸多用途。

我们喜欢用成人娱乐业的例子来解释从具体问题的解决方案出发进行拓展的方法。成人娱乐业者很早就将科技为己所用。在谷歌搜索引擎

的快速发展阶段，与成人话题有关的内容成为搜索热点。众所周知，当时的色情网站屏蔽功能几乎形同虚设。美国最高法院法官波特·斯图尔特曾这样对色情网站下过定义：“只要用谷歌搜索一下，就知道色情网站是什么了。”因此我们安排了一小组工程师，通过计算技术来解决法官大人所影射的这种情况。通过几种技术洞见的糅合，这些工程师终于大功告成：他们找到了一种理解图像内容（也就是皮肤）的方法，并可以通过用户使用图像的方法来界定图像所处的背景。（当用户搜索与色情相关的词条时，如果搜出的是出自医学教材的图片，那么用户通常不会去点击，即便点击也不会在页面上停留太久。）因此，在拦截不雅图像方面，谷歌研究出的SafeSearch过滤器的功能是全网其他过滤器无可比拟的。在这个例子中，我们针对一个具体问题（拦截成人内容）研发出了一种解决方案（也就是SafeSearch）。

但是，就此打住是不是有些可惜呢？在接下来的几年里，我们将针对色情网站问题所研发出的技术在更广的范围内加以运用。在SafeSearch的研发过程中，我们基于图像内容得出了数百万种用户使用模式（也就是用户对不同图像的不同使用模式）。利用这些模式，我们判断图像（不仅限于色情图像，而是包括一切图像）与搜索请求相关性的能力得到了提升。接下来，我们增加了新的功能，为用户提供与其搜索的图像结果相类似的其他图像（“我喜欢加州优胜美地的那张照片，帮我再找些类似的图片吧”）。最终，我们研发出了无须通过文字（比如“优胜美地的半圆顶山”）、只需图片（比如你在参观优胜美地时为半圆顶山拍摄的照片）就能进行搜索的功能。所有这些功能，都是由谷歌为SafeSearch色情网站屏蔽器研发出的技术发展而来的。因此，当你再次看到一张与你的优胜美地照片几乎如出一辙的图片时，你应该感谢成人娱乐业，你现在享受到的这项科技成果是拜其所赐。

别去找快马

以技术洞见来支撑产品研发，你就能够避免被消费者的需求牵着鼻子走，生产出步人后尘的产品了。（亨利·福特曾经说过：“如果我最初问消费者他们想要什么，我就会去找更快的马了。”[64]）如果你是一家墨守成规、对市场占有率的数字斤斤计较的企业，那么渐进式的创新方法已经绰绰有余了。但如果你想从事一番新事业，或是对既有企业实施改

革，那么这种方法的力量就稍显不足了。

将技术洞见作为产品的基础，这种方法听起来虽然平淡无奇，但做起来却要困难许多。2009年，我们通过产品测评证实了技术洞见对产品的重要意义，之后，我们要求谷歌所有正在生产的主要产品的负责人写出几句话，说明他们的产品计划背后的技术洞见。其中一些人按照要求做了，但许多人却无从下笔。“请阐述你的技术洞见”，这个问题听起来虽然简单，却不容易回答。因此，你也应该把这个问题用在你自己的产品上。如果你找不出一个有说服力的答案，那就好好反思吧。

为成长而优化

从前，公司的扩张有条不紊、循序渐进。先造一款产品，在当地或区域内获得成功；然后通过建立销售、配给、服务渠道一步步扩张；再接下来，将生产能力提高到与公司发展速度相符的水平。一切按部就班，种瓜得瓜，种豆得豆。

我们把这个过程称为“增长”，一些行业仍然满足于这样的增长模式。比如，如果“本季度公司整体收入增长了8%”，那么你就可以凭此获得奖金或升职。好吧，赶紧享受这种好日子吧，因为这种方法并非长久之计。如果你有志做一番大事业，那么只靠增长是不够的，你还需要扩张，就是指在全球范围内快速发展某项事业。

在互联网时代，这种形式的全球发展任何人都可以做到。随着信息、连接、计算、生产、分销、人才等几乎所有资源的普及，你不必再聚集一众人力，广布办公网点，就能创建一家具有全球影响力的企业。但这并不是指你的战略可以忽视如何扩张，相反，必须重视。全球扩张必须成为企业的基础核心。现今的竞争日渐激烈，任何竞争优势都难以持久，因此你必须有一个“快速长大”的战略。

商业生态系统至关重要。互联网时代最成功的领导者，是那些懂得如何创造平台并快速发展平台的人。所谓平台，从本质上来说就是一套能够吸引供应商及用户群，从而形成多边市场[65]的产品或服务。随着社会的发展，平台对科技的依赖越来越大（即使不是所有平台都以科技为基础）。举例来说，YouTube就是一个可供任何人创建视频并全球发布

（但多数人都只把自己的视频发给家人朋友看）的平台。电话是个很能说明问题的例子，当平台（也就是电话线和转换器与电话设备连接而成的电话网络，供用户之间进行交流）上只连接一台电话的时候，这个平台没什么意义，因为被呼叫人尚不存在。但随着一部部电话的增加，这个平台对于每位用户而言越来越重要（因为可以呼叫的人越来越多）。

现在把固定电话搬出来讨论，难免显得不合时宜。当时，电话业的全球扩张意味着连接数以百万计的用户，比如，全球电话网络经历了89年的发展，才连接了1.5亿部电话。[66]而今，网络平台却能在短暂的时间内发展到连接几十亿人。在转变为应用程序平台之后，脸谱网脱颖而出，在创建8年后不久，其用户数便飙升到10亿之多。[67]作为市场领先的手机操作系统，安卓仅仅用了5年时间就有10亿部手机设备安装该系统。[68]亚马逊的赢利状况虽然一直引得财经分析师蹙眉，但这家公司一直专注于发展，现在，亚马逊已在零售、媒体以及计算领域形成了最具颠覆性的力量。

1999年，乔纳森与拉里·佩奇初次会面。两人穿过谷歌的停车场去取乔纳森的车子，途中，拉里不经意地提到，他知道搜索业务一定有办法赢利。拉里的理由是，用户在使用搜索引擎的时候，其实是将个人喜好完全暴露给了谷歌。当时，谷歌搜索引擎的使用量虽然处于上升阶段，公司却没从中赢利。拉里和乔纳森正在讨论谷歌与Excite@Home合作的可能，后者的资金充足，是由电缆调制解调器行业的先锋@Home公司、与率先开发互联网搜索引擎的Excite公司合并而成的。然而，在Excite@Home不惜通过一切可能的手段从访问量上赢利的时候，谷歌却耐心专注于企业的发展。赚钱的机会就摆在眼前，随着谷歌网站使用量的飙升，公司本可以像每一家商业网站一样将广告放在主页上。但谷歌并没有这样做，而是一心一意提升搜索引擎的性能。

谷歌对于AdWords广告平台也采取了相似的做法。我们与美国在线（AOL）以及Ask Jeeves这样的广告发行合作伙伴达成交易。这些公司使用谷歌的广告系统将广告放在自己的网站上。对于这些合作交易，我们一直斟酌收入如何分成。比如，谷歌将广告放在美国在线或Ask Jeeves的网站上，广告被网站用户点击，广告商就要支付谷歌一定费用，而谷歌则要将这笔钱与发布广告的合作伙伴分成。怎么分呢？谷歌最重视公司的发展，而不是如何赚取更多的钱，因此我们的做法是尽量给合作伙伴多分。这自然深得合作伙伴的心。这些公司制定的收入目标

都很有野心，于是当谷歌搜索引擎流量飞速增长时，它们的收入目标已越来越高。结果，为了到每季度末弥合实际收入与目标之间的差距，它们选择了增加广告发布量。

为此，乔纳森亲自拜访美国在线，建议他们不要增加网站的广告量。他告诉美国在线，这样做有损用户的利益，到头来会伤及他们自己的访问量。他的苦口婆心无济于事，美国在线仍然重收入轻发展，但谷歌恰恰相反。

毋庸讳言，一个成功的企业必须有可靠的赢利途径。过去高科技公司“对赚钱之道一窍不通”的说辞，无论放在当时还是现今都毫无意义。谷歌的创始人明白，公司要从广告中赚钱。具体的获利方式，两人在刚开始的时候还不甚明晰，于是他们便一边扩展谷歌平台，一边等待时机。但是，两人对一般的赢利模式非常清楚。

平台还有一个重要的优势：随着平台的不断扩张和不断升值，越来越多的投资会涌进来，有助于平台支持的产品与服务的升级。因此我们说，科技行业中的企业永远“只看平台，不看产品”。

科斯与企业的性质

互联网极大地激发了建立平台的能力与需求，这不仅适用于科技行业，在任何行业都是如此。互联网的这一优势虽然强大，却未受到应有的重视。

企业都会建立网络，但以往的企业网络往往都设在内部，旨在降低成本。这一点，与诺贝尔经济学奖得主、芝加哥大学教授罗纳德·科斯的观点相符。科斯认为，由于寻找卖主、商榷合同以及确保工作按要求完成的交易成本很高，所以企业往往会选择在内部而非通过外部合作来完成工作。援引科斯的原文：“如果在企业内部组织的一笔额外交易与通过在公开市场上完成同一笔交易或是在另一个企业中组织同样交易的成本相同，企业将倾向于扩张。”[69]20世纪的不少精明企业通过对具体盈亏的计算，发现科斯的理论在多数情况下都是正确的，内部管理经费的确要比外包交易成本低。在这一洞见的驱使下，他们尽量将工作放在企业内部完成，在不得不走出办公室时，他们也会选择与那些可以严密控制的

小规模团队合作。因此，20世纪的企业大多是等级制度严明的集团，至多也只能算是形成了封闭式的企业网络。

时至今日，科斯的理论体系仍然适用，但它带来的结果却与20世纪不可同日而语。现在，企业不再对封闭式的体系进行最大限度的扩展，而是将越来越多的业务外包出去，与更多且更多样化的合作伙伴建立网络。为什么会这样？唐·塔普斯科特在《维基经济学》一书中说得好：“互联网的出现，使交易成本急剧下滑。现在我们应该把科斯法则倒过来：如果企业内部交易的成本不再高于外部交易的成本，企业将倾向于缩小。”[70]多数企业采取这种方式，纯粹是为了方便运营和降低成本：通过将工作外包给劳动力较为廉价的市场，企业可以削减成本。

但是，这些企业忽视了重要的一点：在互联网时代，创建网络不仅仅是为了降低成本和方便运营，更是为了从根本上提高产品质量。许多企业建立网络是为了削减成本，很少有企业是为了转变产品模式或商业模式。对于各行各业的现有企业而言，这样做可谓错失了一个巨大的良机，也为新竞争者提供了参与竞争的绝好机会。

推特不仅是一家高科技公司，也是一家出版发行公司。Airbnb是一个旅游住宿平台，打车应用程序Uber则提供个人交通服务。23andMe既是互动平台，也是一家消费者服务企业。在收取一定费用后，这家公司会为用户提供个人基因信息；如果收集的基因信息足够多，那么公司便能够创建一个强大的数据平台。比如，制药公司可以利用23andMe的数据寻找新试验的参与者，并将新的数据补充给23andMe。

类似的例子不一而足： Square提供小企业支付服务，耐克通过健身腕带涉足健身，Kickstarter经营众筹，MyFitnessPal是减肥平台，Netflix提供在线影片租赁，Spotify是音乐平台。这些企业将既有的科技因素以创新的方式结合在一起，对企业模式进行了全新的思考。他们创建了可供消费者与合作伙伴互动的平台，并利用这些平台打造与众不同的产品和服务。这样的模式在包括旅游、汽车、服饰、酒店、餐饮以及零售等行业都适用，随着用户量的提升，任何行业的产品都有提升的机会。[71]

这就是20世纪与21世纪经济的不同之处。在20世纪，单一而封闭的网络是主流，而21世纪的企业却靠全球开放网络制胜。我们的身边充斥着建立平台的机会，成功的领导者就是那些善于发现平台的人。

专注的力量

另一种方法，是寻找专业化途径。有时，创建平台的最好方法就是寻找一个有发展潜质的领域。[72]20世纪90年代末，谷歌专注于一件事：将搜索业务做好。我们通过五把标尺来衡量搜索引擎的好坏：速度（快比慢好）、准确（搜索结果与用户的搜索请求有多接近）、好用（所有的爷爷奶奶级用户是否都可以轻松使用谷歌？）、全面（我们是否搜索了整个网络？）、新鲜（搜索结果是否是最新的？）。谷歌致力于为用户提供正确的答案，常常将雅虎、AltaVista以及Ask Jeeves等搜索引擎的链接放在网页的下方，如果用户对谷歌的搜索结果不满意，就可以轻松尝试其他网站。

当时，多数具有竞争力的网站都在竞相转变为“门户网站”，也就是为满足用户的多种兴趣和需求而设立的综合性媒体网站。包括网景、雅虎以及美国在线在内的门户网站对搜索并无兴趣，因此它们很乐意与谷歌合作，让我们来负责这方面的工作。[73]谷歌坚信，在欣欣向荣的互联网行业中，搜索是最为重要的应用之一。但即便如此，我们之所以选择将搜索作为专攻的目标，并不是因为我们的水晶球告诉我们，搜索有朝一日终会比当时更受瞩目的门户网站商业模式更赚钱、更成功。之所以专注于搜索，是因为谷歌认为自己在这方面比任何企业都要领先。[74]因此，在互联网的发展早期，谷歌没有像行业内的其他企业一样忙于打造和经营自己的门户网站，而是不断地改进搜索引擎，为用户提供越来越好的搜索结果。

（通过谷歌引擎的改进，用户可以越来越方便地在信息发布网站上找到新闻资讯以及娱乐消息，这些网站的点击量自然会攀升，从而刺激在线内容的传播。）

开放为王

开放的平台更容易实现快速扩张。我们可以看看最大的平台——互联网的发展。在20世纪70年代初，温特·瑟夫和罗伯特·卡恩设计了TCP/IP（传输控制协议/互联网互联协议），并通过这一协议实现了不同计算机网络（比如互联网的始祖阿帕网）之间的连接和沟通。[75]当时，两人

对于连接的网络数量及规模并不清楚，因此并没有为可连接网络数量规定上限。实际上，只要遵从TCP/IP，任何网络之间都可以连接。这个决定赋予互联网开放的特性（当时人们并没有预见这个结果），直接催生了今天人们天天使用的神奇的互联网。（经济学家哈尔·瓦里安说，互联网其实是“一次结果失控的实验室实验”。）

我们也可以看看固定电话这个经典的例子。开始，AT&T（美国电话电报公司）在美国的电话网只是作语音交流之用的单一功能平台，随着时间的推移，AT&T电话网的发展逐渐趋于停滞。其间，固话并没有出现任何创新，唯一的增长来源，就是靠人口的增长及成长为青少年的“婴儿潮”一代对个人电话专线的需求。但当时出于政府的硬性要求，AT&T不得不开放网络，允许新的设备及通信公司加入，从而开启了创新的大门。新型的电话、传真机、数据调制解调器、廉价的长途通话（还记得“长途电话”这个说法吗？以前这可算是一项专门服务呢）……所有这些新发明，都是在网络解除封闭后才进入我们生活的。[76]

另一个例子是IBM的个人电脑。1981年，IBM推出个人电脑，其构造可以让软件研发者和电脑生产商在上面安装应用程序和附件，甚至可以“克隆”出自己的电脑，且不必向IBM支付授权费用。这一决策帮助IBM个人电脑成为当时刚刚崭露头角的“微机”市场上不可撼动的标准，极大地推动了微软和英特尔等几家当时尚不成气候的企业的发展。[77]同时，众多应用程序、电脑附件以及野心勃勃的电脑生产商也因此涌入了行业之中，为接下来25年的电脑主流市场奠定了基础。如果个人电脑的平台是封闭的，那么后续这一切也就不会发生了。[78]

“开放”这个词带有些“罗生门”的意味，不同的企业会为不同的目的而对这个词做出不同的定义。从总体上来说，开放的意思是，推进软件编码或搜索结果等知识产权信息的共享，遵守通用标准而非自己订立标准，让消费者享有随时退出你的平台的自由。传统的MBA思考方式要求针对竞争对手建立起可持续的竞争优势，然后关闭城门，严防死守。但就像多数“异端”洞见一样，开放对于当时的既有主流思想而言可谓是一个严重的威胁。把消费者妥妥地锁进你的封闭领地，自然要比踏入未知的荒野，靠创意和优势取胜容易许多。选择了开放，你虽然放松了控制权，却换来了规模和创新。[79]相信你的创意精英们吧，他们知道该怎么做。

如果你正在与一家地位根深蒂固的企业相抗衡，你可以让其根基成

为你的利器。你的竞争对手实力超群，你可以用你具有颠覆性的产品配以颠覆性的企业模式，向对方发起挑战。开放的模式非常有助于进行这样的竞争，因为开放不但有助于吸收创意（比如为企业平台增添新的卖点，从合作伙伴那里获取新的应用程序），也可以降低互补性元素的成本。这不仅能让用户得利，也有助于企业生态的发展，而这些机遇，（可想而知）通常都是由于传统企业闭门造车而产生的。举例来说，可汗学院（Khan　Academy）[80]、Coursera以及Udacity课程在教育市场中争取的地位是有目共睹的。它将互联网时代的科技成果（比如在线视频以及互动式社交软件）与开放式的商业模式（任何人都可以免费听取所有课程）相结合，颠覆了主流教育机构根深蒂固的运作方式（用高学费来弥补高成本）。没有人能够预见这些颠覆模式会不会或有哪些将蓬勃发展，也不知道那些身手敏捷的既有企业会不会扼制后来者的袭击。但有一点是肯定的：科技与开放相结合的模式会为我们营造更好的学习环境，就如可汗学院的使命所述的那样："给所有人提供免费的世界级教育平台"。

开放也可以让成千上万人的才能为你所用。正如太阳计算机系统公司的创始人之一比尔·乔伊所说的："无论你是谁，世界上最精明的人才大多都在为别人效力。"[81]开放可以刺激更大的创意，因为人们不必再去重复已有的成果，转而全身心地用新的创意推动整个行业体制的发展。在线影片租赁提供商Netflix就是一个很好的例子。2006年，这家影片租借公司想对影片推荐指数的计算方法做一改进，但内部人员却没能商量出什么好方法。之前，Netflix曾将1亿条匿名用户的影片评分汇总在一起，作为公司的专有数据。公司把这些数据发布了出来，并且宣布，谁能第一个使用这些数据计算出比现行计算法准确10%以上的电影评分，这支团队或个人便可以获得100万美元的奖励。也就是说，这场竞赛本身也是开放式的：Netflix将各参赛组的结果公布在选手分数榜上，并在三年之内找到了问题的解决方法。[82]

除此之外，开放还有一个同样重要但却不太明显的好处。如果你把所有的信息都放在网上，这说明你没有什么好隐瞒的。如果谷歌把软件的源代码公开，那么这代码是否偏向某一公司的利益，大家是有目共睹的。如果果真如此，就应该采取行动，纠正这种偏向。实际上，开放源代码意味着我们关注网络平台的培育，关注整个行业乃至全社会。这让大家看到，竞争环境是公平的，没有谁占有特殊的优势。排除对不公平竞争的质疑，对发展是非常有利的。[83]

开放模式的另一个优势是让用户享受到了自由，来去自如，这与将消费者禁锢起来的做法正好相反。在谷歌，我们专门有一支团队，如果用户选择离开谷歌，这支团队会尽量为他们提供方便。我们希望在公平的环境中竞争，靠自己的优势来赢取用户的忠诚与信赖。如果用户可以轻松选择退订你的服务，那么你就得付出努力，让他们愿意继续留下来。

选择封闭系统的前提

开放无关道德，开放往往是激发创意和降低成本的最好方式。因此，我们可以将开放当作一种战略措施，问问自己：开放能否帮助扩张业务和赚取收入？开放可以为企业带来道德光环，从而吸引创意精英的到来。没有什么比全球平台更能改变世界。

除了几种例外，谷歌一般采取开放模式。在这些例外情况下，我们常常会背上“虚伪”的指责。因为有人会认为，谷歌虽然在某些领域大力推崇开放模式，却偶尔连自己也做不到言行一致。其实，这并不算虚伪，而是务实的表现。谷歌通常最推崇开放，但在有些情况下，封闭也能取得良好的效果。如果你的产品有明显的优势（通常是因为产品背后有强大的技术洞见做支持），而你处在一个快速发展的新兴市场，那么你无须公开你的平台，也可以快速成长。起初，谷歌的搜索和广告引擎就是这样发展壮大起来的，但是，这种情况非常罕见。

另外，开放的平台有时对用户和创意无益。多数封闭平台的既有企业都会说，开放会对品质造成打击，因此，封闭平台是为消费者利益着想，充分表现了他们的行业良心。对于上面所举的谷歌的例子而言，这样的说法的确有一定的道理。如果开放我们的搜索和广告算法，就会使质量遭到重创，因为在搜索领域，许多人都不惜以降低用户体验的代价来增加收入，他们不希望让用户找到与搜索请求最相关的结果和广告，而希望用户浏览他们给出的结果和广告，即便为用户添乱添堵也在所不惜。因此我们认为，谷歌对用户搜索请求与搜索结果进行匹配的演算法进行保密，对搜索引擎的大环境最有好处。

2005年，谷歌收购了安卓手机操作系统公司。当时的安卓规模尚小，有关是否开放安卓系统的问题，谷歌的高管们各执己见。安迪·鲁宾

以及安卓团队原本打算封闭系统，但谢尔盖的意见却完全相反。他认为，开放又有何妨呢？安卓系统的开放，可以帮助谷歌在四分五裂的手机操作系统市场中快速实现扩张。因此，谷歌选择将安卓做成了开源系统。与此同时，苹果公司推出了iPhone手机。苹果选择了控制，因此他们采用了封闭式的iOS系统。而安卓则继续保持开放，实现了惊人的发展。安卓系统的平台对谷歌搜索引擎的使用量起到了积极的推动作用（使用智能手机上网的人越多，就意味着使用搜索的人数与频率都在上涨），从而帮助谷歌顺利实现了从个人电脑到个人手机的转变。iOS系统虽然保持封闭状态，也实现了规模和利润双丰收。对于一家新成立的企业而言，谷歌与苹果的两条路都是康庄大道。但请注意：苹果iPhone的成功与谷歌搜索引擎的成功一样，都有一套非同寻常的技术洞见做支持，两家企业之所以能在如此急速发展的市场中制造出卓越的产品，靠的都是技术洞见。如果你能像苹果一样通过封闭系统大获全胜，那么当然可以选择封闭。如果不能，那就选择开放吧。

莫被竞争对手牵着鼻子走

许多企业领导者非常关注自己的竞争对手，这让我们颇感诧异。走进一间坐满大企业资深管理者的会议室，你会发现他们常常因查看手机和想别的事而分心，而一旦提到有关竞争对手的话题，他们就会立即正襟危坐。这就好像你在企业中升到某一级别，竞争者的一举一动和自己部门的表现同样令你关切。坐在企业最高位置上的人，往往更是感觉危机四伏。

这种心态会让人渐渐落入平庸。一些企业领导者花费大量的时间来观察和模仿竞争者，等到最终有所突破、敢于做新的尝试时，他们却在探索的路上瞻前顾后，只敢小心谨慎地做出收效甚微的改变。紧盯你的竞争对手能够给你带来慰藉。企业往往喜欢扎堆，这样一来，谁也没有好机会。就像拉里·佩奇说的一样，如果你的工作只是击败那些和你套路基本相当的公司，那又何谈乐趣呢？[84]

如果你把注意力放在竞争对手身上，那你绝不会实现真正的创新。当你与竞争对手为了市场占有率的几个百分点争得不可开交时，半路往往会杀出一个不在乎市场占有率的竞争者，用全新的平台颠覆整个游戏。在这里仍引用拉里的话：“毋庸赘言，我们也会在一定程度上思考竞

争的问题。但我认为，我的工作任务几乎可以说是让大家不要去为竞争者分心。我觉得一般人都倾向于思考那些既已存在的事物，而谷歌的任务就是去思考那些一般人尚未想到却非常需要想的事。反过来说，如果我们的竞争者也会这样想，按理来说他们是绝不会把这个秘密透露给谷歌或任何人的。”[85]

这不是说可以对竞争对手视而不见。竞争对手可以促使你前进，让你保持警醒。无论如何要提醒自己时时保持警惕，我们总有掉以轻心的时候。但是，没有什么比竞争对手更能燃起我们的斗志了。2009年，微软公司推出的必应搜索引擎引起了谷歌的极大警惕，我们调动全员，全力以赴地加强谷歌搜索引擎的建设。这一系列的努力，催生出了Google Instant（在用户输入要求时就能显示搜索结果）以及Image Search（将图片拽入搜索栏，谷歌就能辨别出图片内容并用图片作为搜索请求）等新功能。不难看出，必应的出现与谷歌搜索引擎这些激动人心的新功能之间，有着千丝万缕的联系。

就像尼采在《查拉图斯特拉如是说》一书中所写的一样：“必须以你的敌人为傲，这样，敌人的成功就能变成你自己的成功。”[86]为你的竞争对手骄傲吧，但不要追随他们。

埃里克的战略会议笔记

我们与我们的团队在企业战略上花费的时间不计其数。如果你已经召集好了创意精英小组,准备为你的新事业起草基本理念，这时你会非常享受这种体验。这些年来，我们参加了不少战略会议，从会议室的白板板书、墙壁上的即时贴、信手记下的摘要以及自己发给自己做备忘的电子邮件中，我们筛选了一些智慧的精华（但愿是精华吧）。在你准备进行第一次战略会议之前，不妨做一参考。

正确的战略有一种美感，众人为了成功而集思广益。

先想想看，5年后世界会是什么情形？然后以此为基点，往前推算。对于那些你推断必定会发生变化的因素多加留心，尤其是受科技驱使而使成本曲线下降的生产要素，或是很可能出现的新兴平台。

5年后，许多市场中既有机遇也有陷阱。那么，什么样的陷阱会影响你？

现在，市场信息触手可及，资金来源非常广泛，因此你需要靠

产品和平台制胜。所以，你应该把大部分时间用来考虑产品和平台。

当某一市场遭到破坏时，会出现两种情形。如果你已在这个市场中站稳脚跟，你可以并购或创建一个破坏性挑战者，也可以采取无视的态度。无视挑战者的做法只会在短期内有效，如果你选择的是并购或创建，你必须对挑战者的技术洞见和进攻套路了如指掌。

如果你是挑战者，你需要发明出新产品，并围绕产品打造你的企业，还需清楚既有企业用来遏制你的工具（比如业务关系、商业规范和法律诉讼）以及为你设置的障碍。

你也应该考虑市场其他参与者的动机，他们可能会助你一臂之力。你的战略应当鼓励既有业务框架（比如企业、部门或团队）之外的人与框架之内的人一起开动脑筋进行创新。

增长是重中之重。在互联网时代，所有主要的成功企业都有自己的平台，随着企业的发展，这些平台也会越来越健全，越来越强大。

确立一个大致的时间表，明确你希望达到的最终目标。

不要使用市场调查和竞争者分析。幻灯片会扼杀讨论，应该从与会人员那里听取意见。

迭代对战略至关重要。迭代必须快速，且必须以研究为基础。

许多大型企业的成功都从以下几点入手：

1.使用创新的方式解决问题。

2.利用这个解决方式快速成长与扩张。

3.成功很大程度上是以产品为基础的。

请务必慎重选择那些与你一起制定战略的人。你不应该只看谁与你共事的时间长，也不应该只看谁的头衔大，而应当选择能力最强的创意精英，以及那些对于未来的改变有非凡见解的人。

How Google Works

第三章

人才：招聘是你最重要的工作









2000年2月的一天，乔纳森来到山景城，为谷歌产品负责人一职与谢尔盖进行面谈。当时乔纳森是Excite@Home的高级副总裁，对自己的工作很满意，对跳槽一事还不太确定。如果决定跳槽，他觉得自己应该成为在线搜索和广告方面的专家。实际上，他是克莱纳·铂金斯投资公司的合伙人兼谷歌与Excite@Home董事约翰·多尔推荐的人选。因此，只要他肯张口，这个职务就是他的了，而谢尔盖估计想利用这次面谈说服他就任。

谷歌办公楼距离101号公路仅一箭之遥，位于湾岸公园大道（Bayshore Parkway）。乔纳森来到人员拥挤的办公楼，跟随谢尔盖走进会议室。一番简单的寒暄之后，谢尔盖向乔纳森抛出了他在面试中最喜欢问的一个问题："你能不能把一个我不懂的复杂问题解释清楚？"竟然还真要接受面试？这让乔纳森出乎意料。乔纳森在克莱蒙特麦肯纳学院主修经济学，是斯坦福大学一位经济学家的儿子。平复了一下心情之后，他在白板上证明了一条经济学定律：边际成本曲线和平均成本曲线相交于平均成本曲线的最低点。接着，乔纳森想说明如何利用成本与收益函数找到最合适的产量，并通过产量最大化赢利，他打算用这招在谢尔盖面前炫炫技（对于主修经济学的人来说，这当然再简单不过了）。不一会儿，谢尔盖便开始一边把玩着他的溜冰鞋一边往窗外看去，这让乔纳森意识到，他的讲解并不透彻。他没能教给谢尔盖任何新知识，讲解的经济学定律也没什么趣味性，而且，作为数学达人，谢尔盖很可能已经对白板上经济学等式的解法了然于心了。乔纳森必须赶紧改变策略，因此他停止卖弄经济学，重新提出了一个话题：求爱的秘籍。他以自己的太太为例，以如何"抛下诱饵"作为引子，开始讲起自己是如何"钓"到与太太的第一次约会的。[87]谢尔盖渐渐来了兴致，乔纳森最后得到了这份工作。[88]

如果你问大企业的高管："你工作中最重要的事情是什么？"多数人都会条件反射似的回答："开会。"如果你非要刨根问底，"不，我不是在问你最无聊的事情，是在问你最重要的事情"，那么他们估计会想出几条在商学院学到的基本原则，比如"通过制定巧妙的战略以及创造协同机会，在竞争日渐激烈的市场中实现增长"。想想看，如果你把同样的问题抛给顶尖的体育教练或俱乐部总经理，他们会如何作答呢？这些人整天也有开不完的会，但他们回答的最重要的事情，可能是举行选秀、招募

或购买最棒的运动员。这种聪明的体育教练明白，再多的战略也无法替代人才，这一点不仅适用于体育场，在商场上亦是如此。物色人才好似刮胡子：如果你不每天下功夫，别人就会看出来。

对于管理者而言，“工作中最重要的事情”是招聘人才。谢尔盖在那次面试乔纳森时，不仅仅是在按流程办事，而是要认真做好。起初，乔纳森觉得谢尔盖之所以对面试这么认真，是因为自己铁定会成为谷歌高管、要与谢尔盖紧密合作。但来到谷歌后乔纳森发现，谷歌的领导人对每位面试者的态度都是一丝不苟的。无论面试者应征的是初级软件工程师还是高级总经理，谷歌的面试官都会认真投入时间和精力，尽其所能地为谷歌引入顶尖人才。

你可能觉得这样尽职尽责的做法不足为奇，但事实并非如此。多数高管在上任之前，都要通过“递简历、电话约谈、一次又一次面试、开出条件、反复讨价还价、接受工作”这个常见的流程。但一旦上任，他们就会对招聘事宜避之唯恐不及。他们觉得招募人才是面试官的活儿，像阅读简历这样的事，完全可以委派给年轻的助理或人力资源部的工作队员。面试是个苦差事，而冗长的面试反馈表又让人望而却步，因此免不了把填表任务拖到周五下午快下班的时候，但这时，面试过程中的细节早已模糊不清了。因此，面试者仓促地赶出一份报告，暗自希望他们的同事能给出更靠谱的反馈意见。在多数企业中，高管职位越高，对于招聘事宜越是不管不问。但实际上，这样的做法是本末倒置。

要在互联网时代招聘到优秀的人才，还有一个更为重要的因素。传统招聘模式的层级制度非常严明：决定大权掌握在用人部门的经理手中，用人部门的其他成员提出自己的意见，无论经理做出怎样的决定，高管都会盖章批准。这种模式的问题是，入职新人进入的公司（应该）团结协作，公开透明，员工享有高度的自由，不重视等级。而现在，单凭一位部门经理的意见就做决策，会对其他团队产生直接的影响。

传统的层级招聘制之所以不适用，还有另外一个原因。领导者（以及管理学书籍的作者们）常说自己会招聘比自己更聪明的人，但实际上，这种情况在层级招聘制度下很难发生。“这个人挺聪明，我们就招聘他吧。”这种决策的确很合理，但我们感性的一面可能会盘算：“如果他比我做得更好，我就丢面子了。这么一来，我的升职计划就泡汤了，不但在孩子面前直不起腰，我老婆也会带着我们的狗狗和卡车和那个她在咖啡馆认识的男人私奔了。”在这种情况下，感性的一面往往会击败理性

的声音。也就是说，人的本性会占上风。

谷歌的创始人从刚起步时就明白，要持续地雇用顶尖人才，就不应遵循美国企业的招聘模式，而应参照美国大学的筛选模式。美国大学一般不会开除学校教授，因此他们通常会成立委员会，花很长时间来设置教职员工的招聘与升职体制。正因如此，我们两位作者认为，应该摒弃层级制，招聘结果应该通过同事评估、由委员会来定夺。另外，招聘目的应是尽可能吸引最优秀的人才，即便暂时没有与此人经验相匹配的空缺职位也应如此。埃里克就是在没有适当职位的情况下把谢丽尔·桑德伯格招入麾下的。没过多久，谢丽尔就承担起小企业销售团队的创建工作，而这项业务，正是谢丽尔帮助首创的。（众所周知，此后不久谢丽尔便离开了谷歌，跳槽到脸谱网做了首席运营官，还成为畅销书作家。在你雇用的创意精英中，一些人最终会巧妙地在公司之外为自己创造机遇。在本章靠后的部分，我们会进一步谈及。）同事评估的招聘体制不以组织为重，而以人才为本。创意精英们比具体职位更重要，公司比经理人更重要。

“人才是企业最重要的资产”，这是老生常谈，但真要按这句话的要求来创建创意精英团队，并不简单。重视人才，必须改变团队成员的招聘方式。好在，这些改变任何人都能够做到。对于运营中的企业而言，第一章就企业文化给出的一些建议采纳起来或许有一些难度，不过招聘方式的改革所有人都能做到。改变招聘方式也有棘手之处，因为要把招聘做好，需要投入许多时间和精力。但即便如此，这也将是你最好的投资。

羊群效应

优质人才组成的员工团队不仅能做出令人满意的成绩，还能吸引更多优质人才的加入。[89]顶尖的员工团队就像一个羊群，也就是说，人与人之间是互相效仿的。你只要招到几个优质人才，就会有一大群优质人才跟过来。谷歌以顶尖的环境和设施而著称，但多数创意精英之所以选择谷歌，并不是看中了我们的免费午餐、按摩补贴、绿油油的草坪，以及允许带狗狗进入办公室。他们之所以加入谷歌，是因为想要与顶尖的创意精英共事。

“羊群效应”其实是一把双刃剑：虽然A级人才大多会招聘A级人才，但B级人才却不仅会招聘B级人才，还会招来C级和D级人才。所以，如果你在标准上打折扣，或是掉以轻心招聘了B级人才，那么很快你的企业中就会出现B级、C级甚至D级员工。羊群效应可能对企业大有裨益，也可能对企业造成毒害，其威力在由创意精英组成的新企业中尤为明显。在这种情况下，每位员工对企业的影响力被相对放大，且最早进入企业的员工影响力更加突出。另外，当你把优秀的员工聚集在一起时，你就为他们创造了共享灵感、为实现灵感而齐心协力的环境。情况通常如此，但在早期尤为突出。

精心策划可以营造出良性的羊群效应。“你很棒，我们就招你了。”[90]这是句吸人眼球的谷歌早期招聘语，其设计初衷就是让新员工产生“好啊，这家公司想要我，我也挺想加入其中！”的想法。虽然谷歌的招聘标准非常高，但这句招聘语不仅没有让求职者对谷歌望而却步，反而成为吸引全球求职者的一个招募手段。乔纳森的办公桌上曾放着一摞由他招入公司的人的简历，在即将要谈妥一位应聘者的时候，他会把这些简历递给对方，让对方对自己将要加入的团队有个了解。乔纳森并没有从所有雇用的员工中挑出佼佼者的简历装点门面，而是把他团队的所有简历全部交出。因此，应该从一开始就设置较高的招聘标准，这样才能吸引高水平人才。

这个忠告在招聘产品部门人员时尤其适用，因为这些人非常容易影响其他员工。在产品人员的招聘过程中务必严格把关，如果你能确保产品这一企业核心部门的人员的质量，这种卓越的质量便会感染其他团队。在企业急速发展带来的喧嚣中，人们往往难免在质量上妥协，而你的目标就是在招聘上严格把关，绝不妥协。

有激情的人不把“激情”挂嘴边

激情，是创意精英的一个明显标志，因为他们都是用心之人。但是，真正有激情的人往往不把“激情”一词挂在嘴边，那么，你该如何判断某个人到底是否有激情呢？以我们的经验来看，许多应聘者都知道激情是面试官看重的一个品质。因此，如果一个人一张口就大肆强调“我是个对……很有激情的人”，接下来又讲到旅游、足球或家庭这种非常空泛的话题，那么你就应提高警惕。因为，唯一能让此人激动的，或许就是

在各个面试场上拿“激情”侃侃而谈。

有激情的人不会用激情到处招摇，激情在他们的心中，在他们的行动中。坚持、刚毅、认真以及专注，激情的这些特点绝不是简历上的辞藻堆砌出来的。激情也不总是与成功挂钩，如果某人对一件事充满激情，那么即便刚开始没有获得成功，他们也会长时间地坚持下去。失败往往是不可避免的（正因为此，谷歌才如此看好擅长运动的人。因为运动能教人如何从失败中重新站起来，或至少提供了许多这种锻炼人的机会）。有激情的人一谈起自己的追求便往往会滔滔不绝，有的追求是工作上的：对于谷歌而言，“完善搜索功能”这个追求就足够让人毕其职业生涯为之奋斗，同时每天都兴致勃勃、全心投入了。有的追求也可以是个人的爱好：安卓系统的创始人安迪·鲁宾就是机器人的狂热爱好者（谷歌最近正着手机器人领域的探索，安迪就是这方面的领头人），谷歌的第一位工程负责人韦恩·罗辛痴迷天文望远镜，而我们的埃里克“机长”则迷恋于飞机和飞机驾驶（也喜欢讲有关开飞机的故事）。

这些兴趣虽然看似只是业余消遣，却往往能为企业带来直接的利益。安卓伟大的发明Sky Map[91]，是一款可以将手机变成星象图的天文观测软件。这款软件就是一群谷歌人利用业余时间（我们把业余时间叫作“20%时间”，在后文中会谈及）研发出来的。这并不是因为他们对编写电脑程序情有独钟，而是因为他们是狂热的业余天文爱好者。我们的一位应聘者学习过梵文，另一位则爱好修理老旧的弹球机，他们也同样让我们印象深刻。这些人的狂热兴趣让他们显得更有魅力，正因如此，谷歌在面试过程中绝不会禁止应聘者侃侃而谈，如果说到他们最有激情的话题，我们巴不得他们滔滔不绝。

应聘者一开口，你就应当仔细倾听，看看他们是怎样激情四射的。比如，运动员大都激情澎湃，但企业需要的，到底是独自一人打磨技艺的铁人三项和马拉松运动员，还是与团队一起训练的人？你眼前的运动员是习惯一人行动还是融入集体，性格是孤傲排外还是与人打成一片？应聘者明白，大多数人都不喜欢职场上的独狼，因此在谈论自己的职场经历时，有人会逢迎面试官的喜好作答。但在谈论自己的爱好时，人们往往会放下戒心，而你则可以利用这个机会更好地考察对方的个性。

雇用学习型动物

想想你的员工。在他们之中，你能坦承谁比你聪明吗？在国际象棋、益智问答游戏或是填字游戏双人对决中，你不希望遇到的对手是谁？我们曾经奉劝大家，请务必雇用那些比你聪明的人。对于这个忠告，你遵守得如何呢？

这个忠告今天仍然适用，但不是因为表面原因。毋庸置疑，聪明人博学多识，因此要比那些资质稍逊的人更容易做出成绩。但是，我们希望你在招聘时不要太看重应聘者掌握了多少知识，而要重视他们尚未开发的潜力。雷·克兹维尔曾说过："信息技术正在呈指数级发展……但人们对未来的直觉并不呈指数级跟进，而是线性的。"[92]依我们的经验来看，非凡的智慧是所有"指数级思考者"的首要条件。想要衡量人们对变化的处理能力如何，智慧是一个绝好的指标。

但是，智慧并非唯一的判断标准。我们认识许多聪颖过人的人，在面对变幻莫测的"过山车"时，他们却选择乘坐自己熟悉的"转转杯"。面对那些令人揪心的上下颠簸，他们只会一味地选择规避；换句话说，他们选择了逃避现实。亨利·福特曾经说过："不管你是20岁还是80岁，只要停止学习，就说明你老了。坚持学习的人则永远年轻。人生中最大的乐事，莫过于保持头脑青春永驻。"[93]而我们理想的应聘者，都是那些勇于乘坐过山车且学习不辍的人。这些"学习型动物"不仅有处变不惊的智慧，也有乐于享受变化的心态。

心理学家卡罗尔·德韦克用另一种方式来形容这种人，她说，这种人拥有所谓的"成长型思维模式"。[94]如果你觉得你已经定型，那么无论环境如何，你都会一次又一次地重蹈覆辙。但如果你拥有成长型思维模式，你就会相信，经过努力，你的个性是能够培养和改变的。你能够改变自己，也能够适应环境；实际上，在不得已的情况下，你反而能更好、更自如地做出改变和适应。德韦克做过的实验表明，思维模式可以引发一系列的想法和行为：如果你觉得自己的能力是固定不变的，你就会为自己设定德韦克所谓的"操作性目标"，以保持自己的形象。如果你的思维模式是成长型的，你就会为自己拟定"学习目标"[95]，这些目标会鼓励你勇于挑战，而不会因提出愚蠢问题或给出错误答案而惴惴不安。之所以不因此而担忧，是因为你是好学的动物，而从长远来看，这有助于你积累更多的知识、攀登更高的山峰。[96]

多数人在为某一职位招聘员工时，会寻找曾经在这个职位上有过良好业绩的人。但是，靠这种方法是找不到学习型动物的。随便找一份招

聘广告细读，你就会发现，任何职位的选人标准中，“相关经验”这一项都排在前面。如果公司正在招聘一位微件[1]设计师，那么在相关要求中，你定会发现“5～10年的微件设计经验”以及“‘微件大学’毕业生”这样的条目。

偏重专业而忽视智慧的做法完全是本末倒置，在高科技行业更是如此。世界上每个行业以及每项事业的发展瞬息万变，你正在为之物色人员的职位自然也会变化。昨日的微件明日就会过时，在这种变动的背景下，雇用专家会留下隐患。本来被视为优势的专业知识和技能，会让专家在解决问题的过程中带有偏见，也会让他们难以接受由新洞见支持的创新解决方案。而聪明的通才不存在偏见，因此能够自如地审视各种各样的解决方案，并从中筛选出最好的对策。

寻找学习型动物颇具挑战。乔纳森常用的方法，是让应聘者对以前犯下的一个错误进行剖析。在刚刚步入新千年的时候，他会问应聘者：“1996年互联网发展浪潮中，你错失了哪些机遇？你做对了什么？做错了什么？”这是一个暗藏玄机的问题。这个问题先让应聘者说出自己的预见，又引导他们联系实际的观察和感悟，并逼他们承认自己所犯的错误。这是实实在在地承认自己的失误，而不是用“我最大的弱点就是我的完美主义”这样的话搪塞过去。对于这样的问题，谁也不可能给出虚假答案。

这个问题也可以用于近期发生的任何大事上。提这个问题的目的，不是检验对方是否有先见之明，而是看对方是如何从错误中总结经验、思想是如何走向成熟的。很少有人能给出令人满意的答案，但一旦出现让人眼前一亮的答案，你面前的应聘者很可能就是学习型动物了。当然，有的学习型动物会直截了当地告诉你：“我没有什么特殊禀赋，只是抱有狂热的好奇心。”[97]这句话出自爱因斯坦之口。面对这样的人才，我们会毫不犹豫地招入谷歌（虽然他把“狂热”一词挂在嘴边，但创立相对论这个成就足以让我们忽视这一点小小的瑕疵）。

在把学习型动物招入公司之后，请让他们继续学习！[98]为每位员工创造不断学习新东西的机会，即便是不能为公司带来直接利益的技能和经验也要让他们接触，然后，鼓励他们把所学的东西付诸实践。真正的学习型动物乐意利用各种培训和机遇来充实自己，因此，这样的要求对他们而言并不苛刻。但对于那些不喜欢尝试的人就要多加注意了：或许，他们并不是你认为的学习型动物。

机场测试

综上所述，激情、智慧以及学习型思维模式都是招聘中不可或缺的参考条件。而除此之外，应聘者的性格同样至关重要。我们要寻找的人，不仅要待人亲切、值得信赖，也要处事周全、了解世界大势。我们要找的，是有趣的人。

以往的面试就像是电视剧《广告狂人》中演绎的一样，总少不了一顿午餐或晚餐或小酌几杯。因此，要判断对方的性格通常并不困难。这样的场合，可以让面试官看看应聘者在私底下是以怎样的面貌示人的：应聘者放下戒心时是什么样子？他是如何对待服务生的？优秀的人才无论是在清醒还是微醺时，都会待人和善。

而现在，面试官很少再把应聘者灌醉，因此，你必须保持敏锐的观察力，尤其要注意对方在正式面试开始之前和之后的表现。乔纳森还在上商学院二年级的时候，曾经参加过一家大型咨询公司的面试。竞争对手是一位出身豪门、家境优渥的男子（乔纳森肯定，他的名字叫作霍兹沃茨·博兹沃茨三世），他不仅资历优于乔纳森，长得也比乔纳森帅。乔纳森觉得，这工作一定是博兹沃茨的囊中之物，自己没戏了。但乔纳森在等待面试开始时与行政助理闲聊了几句，发现她正准备去加州旅行。加州恰好是乔纳森的家乡，于是他马上和对方分享起旅行小贴士，还为对方介绍起景点来。翌日，那家公司打电话来商讨录用具体条件时，乔纳森以为要么是出了岔子，要么就是公司决定同时雇用两个人。但他弄错了。用面试官的话来说，博兹沃茨之所以没有被录用，是因为“他对我秘书的态度非常恶劣，但是我的秘书却非常喜欢你”。通常，我们都会询问助理对应聘者的看法，也会听取他们的意见。姑且把这叫作“博兹沃茨法则”吧。

另外，应聘者是否有趣，与好的性格同等重要。想象一下，你要与一位同事一起在机场里因飞机延误而待上整整6个小时。你能与他开心聊天打发时间吗？你会享受这段时光，还是没过多久就从你的手提行李中翻出平板电脑，拿查阅收件箱或浏览新闻当挡箭牌，避免和旁边这个无聊的人再有任何交谈机会呢？（电视明星蒂娜·菲也有自己的一套类似的测试，她把这个测试的由来归功于《周六夜现场》制作人洛恩·迈克尔斯：“如果你不想和某人在凌晨3点的洗手间外偶遇，那就不要把这个人招进来，要不你一整夜都要守在办公室不敢出来了。”）[99]

在面试反馈表上，我们将“谷歌范儿”（Googleyness）与一般认知能力、职位相关知识以及领导经验并列为评判人才的四大板块，从而将机场测试正式纳入了谷歌面试体系。所谓“谷歌范儿”，包括上进心和抱负、团队精神、服务精神、倾听及沟通能力、行动力、效率、人际交往技巧、创造力以及品行等特质。

（拉里和谢尔盖在物色首席执行官时，把机场测试推进一步，他们邀请应聘者共度周末。埃里克则相对保守：“伙计们，我不必和你们一起去参加狂欢节吧，咱们改吃晚餐好不好？”）

客观评价人才

能够通过机场测试、具有谷歌范儿、即便在凌晨3点的《周六夜现场》洗手间偶遇也不会尴尬的人，一定是值得你尊敬、能够与你相谈甚欢的人。不过，你不必非要喜欢他。想象一下，与你一起被困在洛杉矶国际机场的人与你没有共同话题，与你所持的政治立场势不两立，但他跟你在智慧、创意以及谷歌范儿的其他方面势均力敌（甚至更胜一筹），那么，你们两人仍然能够进行一场思想碰撞的对谈，而且你们俩在同一团队也会让团队受益。

我们常听到有人说，想找那种可以一起小酌一杯的人共事（或是选这种人当总统）。其实，我们办事最有效率的一些同事，恰恰是我们最不想一起把酒言欢的人。（何止如此，我们偶尔甚至想把酒泼到这种人身上。）和不喜欢的人共事不可避免，因为一家公司的全体员工不应该千篇一律，千篇一律恰恰是失败的温床。要想避免目光短浅，听到各不相同的观点（即观点多样性）是你最好的法宝。

我们可以把话题扯到一个“政治正确”的方向上，大谈保持人员在种族、性取向、身体条件以及所有其他特征上的多样性（事实也的确如此）。但是，如果仅仅以企业利益为出发点，招聘多样化人才的做法便更显正确了。拥有不同背景的人，世界观各不相同。男人和女人、白人和黑人、犹太人和穆斯林、天主教徒和新教徒、克林贡人和罗幕伦人[100]、亚洲人和非洲人、残疾人和健康人……所有这些不同都可以带来课本上学不到的洞见。如果把这些人集结在同一个工作环境中，众人汇集而成的眼界之宽广，是千金也换不来的。[101]

优秀人才的行为举止往往不拘一格。在准备面试时，请务必在进门前把你的偏见抛到一边，[102]集中注意力，看看应聘者是否拥有成功和超越所必备的激情、智慧以及个性吧。

把人才招进来之后，这些法则同样适用于人才的管理。就像招聘过程一样，管理人才也应将打造任人唯贤的环境作为唯一目标，因此，对业绩的管理也应以数据为基础。我们无法强迫自己摒除对性别、种族以及肤色等因素的偏见，因此，我们应建立以事实为准的客观方式来评判人才。这样，最优秀的人才不论长相如何，不论来自哪里，都能在企业中大显身手。

加大光圈甄才

理想的人选就在那里。他们拥有激情和智慧，为人正派、视角独特。那么，你该如何找到他们并将他吸引到你的团队中来呢？这个链条上共有四个缺一不可的环节，分别是：物色、面试、录用、谈论待遇。

让我们从物色开始说起，在这一环，你需要先勾勒出心目中的人选类型。我们负责人员招聘的同事玛莎·约瑟夫森把这个过程称作“加大光圈”。所谓“光圈，”就是相机上一个允许光线进入内感光面以捕捉画面的装置。一般招聘主管的“光圈”非常小，他们只会考虑那些在某些领域拥有一定头衔的人，也就是那些无疑能够出色完成当前工作的人。然而，有洞见的管理者会把光圈调大，将那些被一般标准排除在外的人也纳入考虑范围。

比如，有一家公司以人才济济而名声在外，你偏偏喜欢挖他们的墙脚。这家公司知道你在“觊觎”他们的员工，于是便设下了重重障碍。但如果你能把光圈调大，去物色一些不仅今天能完成工作，明天也能把工作做好的人，你就能挖掘出一些精英之才，或许还能为这些人提供他们当下的雇主无法提供的机遇。有的工程师想加入产品管理团队，却无法从自己的团队脱身；有些产品经理想做销售，却苦于没有空缺……如果你愿意冒险鼓励人才去尝试他们从未挑战过的任务，你就能得到一些非凡的俊才。这些俊才之所以愿意加入你的团队，也正是因为你愿意冒险任用他们。他们的加入，则会引来更多勇于挑战自我的人。

举例来说，如果你想招聘一位软件工程师，而你所有的软件编码都是使用同一种计算机语言写成的，这并不意味着你只能寻找精通这种语言的专家。你应该排除编程语言的限制，聘用你能找到的顶尖工程师，因为任它是Java、C、Python还是Go[103]，最棒的工程师都能做到融会贯通。一旦编程语言更新换代（这是不可避免的趋势），你聘用的工程师会比任何人都更适应这种转变。超级计算机之父西摩·克雷在招聘时会特意聘用那些没有经验的人，因为这些人“通常不知道何为不可能”。[104]由玛丽莎·迈耶创立的谷歌助理产品经理（APM）项目也沿用了类似的洞见，当时，她是乔纳森团队的一名负责人，负责从应届毕业生中聘用我们能找到的最聪明的计算机科学家。这不稀奇，也不困难，许多企业都会聘用出色的大学应届毕业生。但要从项目中给毕业生安排有实际意义的重要职位，就是难点所在了。把这样的职位交给创意精英，可以让他们大展身手，却会让规避风险的管理者心惊肉跳：这些新人完全没有工作经验！（这反倒是好事！）他们要是搞砸了该怎么办？（出错是不可避免的，但新人也会有出人意料的创举。）作为谷歌的第一任助理产品经理，布赖恩·拉科夫斯基为我们开了一个好头。一从斯坦福大学毕业，他就被招到了谷歌，担任Gmail产品经理，在谷歌首席工程师保罗·布赫海特的直接管理下工作。现在，布赖恩已经是安卓团队的一位负责人，且Gmail也没有被我们搞砸。

当然，我们也有搞砸的时候。萨拉尔·卡曼加曾对我们一位年轻的市场专员印象深刻，想把他调到助理产品经理项目里。不巧的是，这个项目只接收有计算机科学学位的人，因此这位市场专员并不符合条件。萨拉尔据理力争，说这位年轻人是自学成才的程序员，还拥有“与工程师密切合作及与物流相关的经验”，但包括乔纳森在内的几位说了算的高管仍然坚持己见，他们不愿把光圈调大，否决了为这位年轻人调职的请求。这位名叫凯文·希斯特罗姆的市场专员最终选择离开谷歌，与他人共同成立了一家名叫Instagram的公司，之后又以10亿美元的价格卖给了脸谱网。[105]凯文，好样的！

将应聘者的职业发展趋势作为评判标准，不失为“加大光圈”的有效方法。我们的前同事杰拉德·史密斯发现，最优秀的人才通常是那些职业生涯处在上升阶段的人，因为如果顺着他们的职业趋势向前推，你会发现他们非常有潜力获得成长和成功。经验丰富、能力超凡的人有不少都处于瓶颈期，对于这些人，你虽然能准确预测出他们所能取得的成绩（这是好的一面），而他们却不大可能再做出令人耳目一新的创举了

（这是坏的一面）。但是，年龄与职业趋势之间未必相关，我们这条有关职业发展趋势的准则也有例外（比如，对于创业者以及不遵循传统职业发展路径的人），这些问题值得重视。

随着你在企业中地位的提升，想加大你的“光圈”也会变得难上加难。雇用高层员工时，我们往往会以工作经验作为评判的基础。不可否认，经验着实很重要，但科技已经使得当今多数行业环境充满了变数，拥有相关工作经验已不再是成功的保证。在为高层职位物色人选时，许多企业都会过于看重相关经验，而实际上，他们应该把注意力放在创意精英的能力上。

比如，2003年，我们要找一位人力资源主管，充实谷歌的高管团队。我们面试了大约50名候选者。从传统意义上来说，其中许多人都拥有非常丰富的经验，但我们明白，这些人中没有一个人能够胜任。我们正在培养一家发展速度史无前例的公司，因此，候选者所具备的中规中矩的实际工作经验并不符合我们的要求。我们需要的高管，懂得如何打造功能强大的引擎，帮助谷歌的发展速度得到质的飞跃。

这个遴选过程非常漫长，埃里克曾一度脱口而出：“给我找个获得过罗德奖学金的天体物理学家算了。”经过一番讨论之后，我们认为，天体物理学家的能力虽然够格，但大概没有人愿意加入谷歌来做企业高管。谢尔盖于是发话了：“那好吧，给我找个律师事务所的合伙人吧。”不久，乔纳森就在谢尔盖的办公室发现了一位奋笔疾书起草合同的合伙人应聘者。这位合伙人正在完成谢尔盖布置的一项任务：写一份内容全面、有趣的高质量合同。半个小时之后，这位应聘者将他写就的666号合同交给了我们，按合同的内容，谢尔盖·布林先生以1美元及许多其他附加条款为条件，将灵魂出卖给了魔鬼。这份合同写得既精彩又幽默，但专业性有所欠缺，因此，他最终没能得到这份工作。

找律师事务所合伙人这一招失败之后，与谷歌合作的招聘官玛莎·约瑟夫森提出建议，或许，把麦肯锡合伙人与罗德奖学金获得者的特征整合在一起，才能找到合适的人。她将肖纳·布朗举荐给我们，我们将肖纳招入谷歌，并把业务运营的职务交给了没有相关经验的她。这一招非常令人满意，2008年，可敬的谷歌首席财务官乔治·雷耶斯离职，我们需要找一位新人来接替他的位置。埃里克要求玛莎“再找一个肖纳·布朗式的人选”，玛莎为我们推荐的是曾担任麦肯锡合伙人的帕特里克·皮切特，同年，帕特里克成为谷歌的新一任首席财务官。

（谷歌对优秀人才的偏好，并不限于招聘资深高管。一次，乔纳森准备到谷歌设在伦敦的办事处，在肖纳主持的会议上对一批获得罗德奖学金的学者发表讲话。他正在思考如何从这些人中选出一部分到总部进行进一步面试，没想到在走廊里碰到了谢尔盖，就将自己的苦恼倒了出来。“何必非要做出个决断呢？”谢尔盖说，“把这些人全都招进来不就行了。”这个建议初听起来着实疯狂，但乔纳森越想越觉得有理。最终，这批罗德奖学金获得者中有不少都在谷歌取得了不俗的业绩。）

加大光圈的做法会带来风险，有时甚至会导致一些失败。在刚起步的时候，招聘初出茅庐但禀赋过人的人才，要比招聘那些不甚出众但身经百战的人更有风险。招聘负责人或许不愿意把这些损失归咎于自己，但为了企业的整体利益，他们必须抛却顾虑。招聘那些才华横溢的通才，会让企业受益良多。

全员出动招募人才

很多人都认识那种履历光鲜的人：攀登过乔戈里峰，是奥林匹克级的曲棍球手，出版过一本备受赞誉的小说，以优异成绩从大学顺利毕业，刚刚举办过一场美术展，成立过一家（实实在在的）非营利组织，能说4种语言，拥有3项专利，用业余时间编写了广受好评的应用程序，担任乐队主音吉他手，跟最火的明星同台共舞。如果你身边有这么一个人，那么与你共事的人都很可能认识这么一个人。可是，你为什么只让招聘官来负责招聘工作呢？如果每个人都认识一个奇才，为什么不把招募奇才的任务交给每个人呢？

要建立一种成功的招聘文化，让杰出人才源源不断地来到公司，你就需要理解招聘官在物色应聘者这项工作中所扮演的角色。一个提示：物色人才不只是招聘官的事。不要误解：我们喜欢优秀的招聘官，终日和他们打交道，欣赏他们明察秋毫的眼力和辛苦的付出。但是，物色人选人人有责，这个洞见需要渗透到企业深层。招聘官管理招聘流程，但人人都应参与到招聘工作中来。

对于小型企业而言，全员参与招聘非常自然，因此并不困难。然而，当企业达到一定规模时（按我们的经验，当员工达到大约500人时），管理者会更加关心人员的分配，却会对接管职务的具体人选有所

忽略。他们常常会把“为人员分配而纠结”挂在嘴边，却不常谈到“如何寻找精英之才”。因为找人只是招聘官的职责？答案明显是否定的。过于依赖招聘官，会让招聘官不再百里挑一地寻找精英人才，而安于拿平庸之辈甚至无用之才来充数。因为一旦犯错，承担损失的不是招聘官本人，而是企业。另一方面，人才济济的企业很容易在人员规模上翻倍。就像拉里常常告诉我们的，每位员工只需引荐一位俊才，这个目标就可以实现了。如果你把招聘的责任完全委派给他人，招聘质量也会随之降低。

要把招募人才纳入每位员工的职责，并进行评估。统计每个人举荐的人数和带来参加面试的应聘者人数；评估员工填写面试反馈表的效率；鼓励员工为招聘出力，并记录员工参与招聘活动的频率。然后，在评估业绩和提拔员工时将这些数据作为参考。招聘是所有人的工作，因此，也该按此洞见评估员工。

面试是最重要的技能

你对招聘的要求越高，面试的过程就越重要，也越富有挑战性。面试比简历更能说明问题，因为通过面试，你可以对应聘者有一个真正的了解。一个人的简历可以告诉你，此人曾在一所名校主修计算机科学，不仅成绩优异，还是田径队员。但通过面试你却能发现，这个人其实是一个几年都没有什么创见的平庸之辈。

对于商务人士而言，最重要的技能是面试技巧。恐怕没有人在管理类书籍或MBA课堂上接触过这个洞见，在谈到成功时，首席执行官、教授以及投机资本家们总会大谈人才至上（这个观点是正确的），而关于如何挖掘出色的人才，他们却闭口不谈。他们总是空谈理论，但做企业需要实践。在实践中，你的职责就是要在有限的时间以及人为设置的环境中辨识出应聘者的优势。这需要一套独特而高深的技巧，实际上，掌握这套技巧的人可谓凤毛麟角。

前文中我们曾说过，如果被问及“你工作中最重要的事情是什么？”，人们的第一反应大多是“开会”。不可否认，我们的大部分工作时间的确花在了开会上。开会有一个好处：你在企业“食物链”上的位子越高，你就越不用在会议的准备上下功夫了。会议的准备工作自会有下属去承担，而企业的最高领导（或是接近最高位的领导人物）只需聆听和

点头就行了。会议结束后，下属带着各自的任务离席，而你则一身轻松地去赶下一场会议。

要想成功组织面试，就必须做好准备。无论你是资深高管还是刚入职的助理，都是如此。要成为一名合格的面试官，对职位的理解和对应聘者简历的阅读自不必说，不过最重要的，是要细心斟酌你的面试问题。

首先要做些研究，对应聘者的身份和业绩加以了解。浏览应聘者的简历，看看这个人之前做过什么工作，然后用谷歌搜索引擎搜集有关应聘者及其业绩的相关信息。这么做，并不是为了搜出应聘者在狂欢节上的醉酒照，而是要对此人形成一个印象，看看他到底是不是个有趣的人。接下来，把搜集到的有关应聘者以往业绩的信息运用在面试过程中，加深你对此人的了解。必须要用富有挑战性的问题来调动应聘者的积极性：你上一次经手的项目遇到了什么样的阻力？（或为什么能够成功？）你需要识别出你对面的人到底是“鸡蛋”还是“石头”，是弄潮儿还是应声虫。

你的目标不是要进行一次礼貌的谈话，而是找到此人的局限，即便如此，面试过程也不应太过紧张。最理想的面试过程，就像友人之间的知性对话（比如“你现在在读哪些书？”）。你的问题应该深刻而广泛，问题的答案应是开放的（以此来试探出应聘者的思维模式），且要留出反驳的余地（这样，你就可以看看应聘者是如何捍卫和维护自己的观点的）。让不同的应聘者回答同样的问题不失为一种好方法，这样，你就可以对他们的答案有总体的把握了。

在问及应聘者的背景信息时，不要只让对方干巴巴地复述自己的经历，而是要让对方分享从经历中获得了什么样的领悟。鼓励对方展示自己的思想，而不是老拿简历说事儿。要想了解对方的思想，“你经历过哪些出乎意料的事情？”这个问题不失为一个好的引子。因为这个问题与一般的面试问题有所不同，是应聘者始料未及的，这样，他们就不能用事先拟好的答案来应付，而必须稍微换个角度来审视自己的经历了。“你是怎么支付大学学费的？”“从你的网页历史记录里，我能得到哪些从你的简历上得不到的信息？”这些问题都能让你对应聘者有更深入的了解，因此都是好问题。除此之外，这些问题还非常具体，可以帮你判断对方对问题的倾听能力以及组织答案的能力。

面试中，情景问题往往很有帮助，这些问题尤其可以让你看到较为资深的应聘者给下属分派任务的方式以及是否信任下属，因此比较适于向资历较深的应聘者提出。比如：“当你遭遇危机，或是需要做出一个重大决断的时候，你会怎么应对？”这样的问题，可以让你看出对方是那种“自己动手，丰衣足食”的类型，还是喜欢依靠他人帮助的类型。前一类型的人比较容易对下属产生不满，因此看重控制权；后一种类型的人则倾向于雇用优秀人才，也更信赖自己的员工。如果对方给出的答案过于空泛，说明此人对问题的认识有所欠缺。应聘者给出的答案应该能引起你的兴趣，至少也应做到有的放矢。如果你得到的回答一听就是从营销报告中摘录下来的，或只是在泛泛地复述一些常识，那么你面前的应聘者就是个一般人，不擅长深入地钻研问题。

另外，我们不得不提一提谷歌那令人“闻风丧胆”的智力谜题。近几年来，我们一步步地将这些谜题从面试中剔除了出去。我们的许多智力谜题（以及答案）都出现在了网上，有的应聘者的确是凭真本事找到了这些难题的答案，但有的应聘者则是先在面试前做足了准备，还表现出一副事前对所有谜题一无所知的样子（高超的演技当然是一种可贵的能力，但谷歌并不需要），因此，这些谜题已逐渐失却了检验应聘者能力的功能。除此之外，作为筛选精英人才的工具，我们的谜题还成了舆论的众矢之的。对于这些提出批评的人，我们要说：你们是对的。谷歌想要把那些头脑最灵光的人招入麾下，因为我们相信，优秀和卓越的人才之间存在着千里之别。为了将这两种人才区分开来，我们会尽一切努力。如果批评者还固执地认为在招聘上奉行精英主义是错误的，那么，我们也有一个问题要问你们：如果你有12枚硬币，其中有1枚的重量与其他11枚不同，那么利用一架天平，你如何能只称3次就找出假币呢？[106]

在为组织面试做准备的时候，不要忘了，应聘者并不是唯一接受面试的人。一位能力过人的应聘者在接受你的评估，同时也在对你进行审视。如果你把面试刚开始的几分钟时间用在阅读应聘者的简历和东拉西扯上，这位正在考虑如何在几个工作机会之间做出选择的应聘者（优秀应聘者的工作机会绝不止一个）对你可能就不会有什么好印象。第一印象是双向的，你在审视别人，别人也在审视你。

你不仅需要斟酌你提出的问题，也要留意那些提出深刻问题的应聘者。这些在提问时语出惊人的人充满了好奇心，要比一般人更聪明、更灵活、更有趣，他们有自知之明，明白自己并非无所不知。这些创意精

英特质，不正是你苦苦求索的吗？

想要拥有主持面试的技巧，唯有靠练习。因此，我们鼓励年轻人抓住一切面试机会来锻炼自己。一些人听取了我们的意见，但多数人还是更愿意把时间花在自己最重视的工作上，而没有意识到我们委派给他们的这些主持面试的机会有多么可贵。想一想吧，你不仅能锻炼一项最为重要的技能，还能拿到酬劳，除此之外，你不大可能成为应聘者的上司，那么即便你看人看走了眼，也不会自食苦果。但任凭我们苦口婆心，他们还是听不进去。要想让员工主持面试，简直像拔牙一样痛苦。

当然，主持面试并不是人人在行，而那些不愿磨炼面试技巧的人是不会为此下功夫的。在谷歌，我们执行一种名叫“面试官委员会”的模式，这支精英团队的成员不仅面试技术高超，而且还乐在其中，面试的主要任务就落在了他们肩上（相应地，他们会在业绩评估时得到高分）。想加入这支团队的产品经理不仅要接受面试技巧的培训，还需陪同面试官参加至少4次面试，才有主持面试的资格。一旦加入面试官委员会，就要接受一系列业绩指标的评判，包括主持面试的次数、可信度（竟然有那么多人觉得在最后关头取消面试是无可厚非的，甚至有人干脆爽约，真叫人不可思议）、反馈信息的质量以及给出回复的速度（面试48小时后给出的反馈信息质量会大打折扣，我们的顶尖面试官会专门在面试后腾出时间来给出反馈）。我们会公布评分，让那些非团队成员“挑战”现任面试官，表现更优者甚至可以取而代之。换句话说，得不到主持面试的机会本身就是一种惩罚。有了这种模式，面试不再是讨厌的杂活儿，而成了少数人享受的特权，谷歌的面试质量也得到了全面提升。

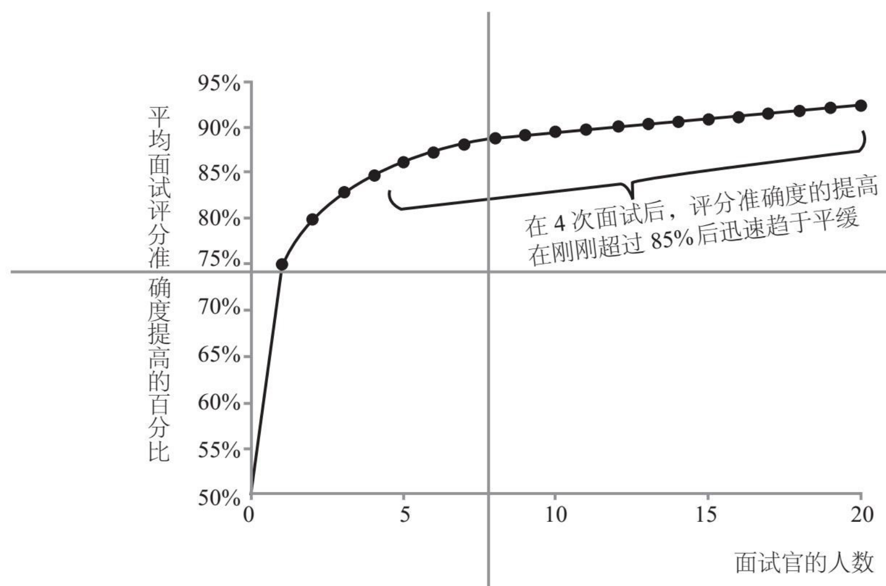
就算你在网上搜到了应聘者在狂欢节上的醉酒照，如果这照片不能说明此人在人格上存在严重缺陷，我们也不会因为网络照片和某些评论而产生成见。不要忘了，激情是我们在招聘时看重的特质，而有激情的人在网络上也往往是活力四射的人物。这充分彰显了他们对数字媒体的热爱，而这一特质，正是当今社会所看重的。

将面试时间设为30分钟

有谁规定面试时间必须要持续一个小时？走进面试现场不过几分

钟，你往往就能判断出应聘者于这家公司和这项工作都不适合。谁规定你必须要用毫无意义的闲聊苦挨到一个小时结束？这纯属浪费时间。正因如此，谷歌的面试只有半个小时。多数面试都会以失败告终，因此你应该少在这些面试上浪费时间，而大部分有能力的面试官只需半个小时就能判断是否该给对方否决票了。如果应聘者赢得了你的欣赏、让你有继续聊下去的欲望，那么你随时可以再安排一次面试，或是当下就拿出时间继续聊（如果你在面试后专门安排了15分钟写反馈信息，那么聊天的时间就很好找了）。如果面试的时间紧迫，双方就没有时间闲扯家常，也无暇提没有意义的问题。这可以让你们的谈话内容多点蛋白质，少点脂肪。这样一来，面试双方（特别是你！）就能进行一次实实在在的交流了。

许多公司的面试不仅时间过长，次数也过多。刚刚加入谷歌的时候，我们对一位特殊的应聘者进行了30多轮面试，可还是下不了录用他的决心。这种做法简直是失策。于是我们果断宣布，每位应聘者参加的面试次数不得超过30次。之后我们做了一些调查，在4次面试之后，面试官的人数每增加一位，只能为面试决策的准确度带来不到1%的提高。换言之，4次面试之后，每次额外面试所产生的增量成本都要大于额外的反馈信息对最终录用决定带来的价值。因此我们规定，每位应聘者至多只能接受5位面试官的面试，巧合的是，5这个数字正好还是个质数呢（至少计算机科学家会觉得这是好事）。



自有主张

谨记：从面试官的角度来说，面试的目的就是要形成自己的意见。这个意见不能模棱两可，要么行，要么不行。面试官平均打出的分数是3分，意思就是：“如果有其他面试官大力推荐这个人，那我觉得把工作交给他也可以。”如果各位面试官打出的平均分是3分，这毫无问题，但如果单个面试官打出了3分，这便是逃避的表现。因为这个数字说明这位面试官不置可否，推卸责任，让别人来做决定。我们觉得，面试官必须要有自己的明确立场。比如，在产品管理团队招聘新人时，如果某位面试官为应聘者打了4分，就是宣称：“这个职位非此人莫属。如果其他人反对录用这个人，就等着和我理论吧。”这样的评分不仅是说“录用这个人吧”，更是在说“如果有人妨碍这个应聘者入职，我是一定会追究的，我会拿应聘者简历里的客观数据跟你据理力争”。

这种评分背后所暗含的情绪非常强烈：我有话要说。因为创意精英对加入自己团队的成员非常在乎，就好像在迎接新的家庭成员的到来。他们觉得，每次面试都应该有一个结论，而不应优柔寡断、模棱两可。

要想让别人有自己的主张，你就要让他们意识到自己该对什么有所主张。做出是否录用应聘者的决断自不必说，除此之外，还需有人指导面试官如何做决断。在谷歌，我们从四个方面对应聘者做出评价，且保证不同领域的应聘者在这四方面的评判标准一致。无论是销售人员、财务人员还是工程人员，各类创意精英无论在哪个业务领域，无论级别高低，都在这四方面取得了不俗的分数。具体分类如下：

- 领导力：我们想要知道，应聘者在不同情形下是如何运用手腕来调动团队的。无论是领导某个团队还是机构，甚至是没有正式领导头衔却为团队的成功出力的事例，都可以包括在内。
- 职务相关知识：我们寻找的是那种爱好广泛、激情四射的人，而不是仅在单一领域富有造诣的人。我们也希望应聘者具有帮助他们胜任新职位的经验和背景。特别是在工程师的选拔过程中，我们会检验应聘者的编程能力以及专业技术水平。
- 一般认知能力：比起成绩单，我们更感兴趣的是应聘者的思维方式。我们常会突出一些与具体职务有关的问题，来看看应聘者是运用怎样的洞见来解决问题的。

· 谷歌范儿：我们希望感知每位应聘者的独特之处，也希望他们能在谷歌这个平台上大展宏图。因此，我们会观察应聘者是否拥有不斤斤计较、敢于行动、乐于合作的天性。

设立招聘委员会

许多企业在面试上常犯的另一个错误，就是将录用的决定权交给用人部门的经理。这种做法的问题在于，企业人员的流动性大，人才进入公司之后，用人部门的经理很可能只在几个月或一两年内担任新人的上司。除此之外，在办事高效的组织中，你的同事要比你的上司重要得多。把录用权交到一个一年后就与员工业绩毫不相干的经理手中，实在太过草率了。

因此，谷歌特地成立了招聘委员会来做招聘决策。有了招聘委员会，无论你的身份地位如何，只要想雇用某人，就需要招聘委员会通过。委员会的决策以数据为根据，而不看谁的关系硬或谁说话算数。进入招聘委员会的首要标准是，一切以公司利益为出发点，绝无其他。委员会需要有一定数量的成员，以确保看问题视角的全面，但同时也要对人员有所限制，确保办事效率，因此，四五个成员的规模刚刚好。委员会在人员设置上要突出观点的多样性，因此，务必吸收资历背景和技能优势各不相同的人选（因为人们往往偏爱那些“和自己是一个模子里刻出来”的人）。在委员会选人过程中，用人部门的经理并非只能坐等结果。他们（或是他们指派的招聘官）可以参与委员会会议，还可以决定某位应聘者能否进入录用环节。也就是说，用人部门的经理虽然没有招聘决定权，却手握一票否决权。招聘委员会需要确保应聘者与用人部门的经理不沾亲带故，除非此人恰巧是个超级明星。

进入新千年后，谷歌开始大量引入人才。而埃里克、拉里和谢尔盖却发现，许多新人虽然优秀，但能力与谷歌的需要还有一定的差距。三人认为，每个团队的具体工作他们或许难以掌控，却可能对各团队的员工进行把关。拉里提议，让高层管理者对录用的每位新人进行审核，这也是招聘委员会制度的缘起。这个制度由乌尔兹·霍尔泽建立，下设不同等级的委员会，位居顶层的便是拉里的“一人委员会”。这些年来，谷歌的每份录用决定都需要经过他的审核。这个制度让与招聘相关的所有人员看到了谷歌对招聘的重视程度，我们这样设置招聘的关卡，为的是提

高质量而非效率，是为了实现控制而非扩大规模。当然，这么多年来，我们一直在努力高效地扩大规模。虽然我们现在的员工超过了4.5万人，但我们初心不改：没有什么比招聘质量更重要。

在这个招聘体制之下，招聘信息包就相当于流通货币。招聘信息包中包含了谷歌在对应聘者进行层层面试的过程中积累下来的所有信息。这个信息包的内容不仅全面，还必须规范，这样不仅能确保招聘委员会的所有成员都能拿到完全相同的信息，还能保证这些信息能全面反映应聘者的情况。我们的工程师就是本着这样的目标设计谷歌的招聘信息包的（另外，让拉里满意也是目标之一，因为每份录用决定都要经他过目），整个谷歌（不分职能、国别、等级）使用的信息包模板都是标准化的，同时也有一定的灵活性。

理想的信息包在完成后，应包含大量资料数据，而不应满是面试官的私人意见，这一点至关重要。如果你是用人部门的经理或面试官，仅仅表达自己的观点是不够的，你必须用事实支撑你的观点。你不能用一句“他很聪明，应该录用他”了事，而应该说：“我们应该录用他，因为他很聪明，他的麦克阿瑟奖学金就是明证。”然而，多数应聘者并没有获得麦克阿瑟奖学金的亮眼经历，因此，想要用具体数据或实际观察来支持每一个观点，要比以上例子困难得多。但是，凡是不包含具体资料的招聘信息包，委员会都不会予以考虑。

信息包是招聘委员会唯一可用的信息来源，这也是一条非常重要的准则。信息包里不包含的内容，一律不予考虑。这样一来，大家就必须在创建招聘信息包时进行缜密的考虑。在信息包中隐瞒信息，然后在委员会上“使出必杀技”是不可取的，如果你想把必杀技留到最后，被杀的人可能反倒是你自己（这只是个比喻）。那些被成功录用的人靠的是强大的信息包，而不是委员会成员的呐喊助威。

强大的信息包包括一份涵盖所有关键信息的摘要，还包括全面综合的支持性材料。摘要由硬性的数据以及支持录用决策的具体证据构成，而支持性材料则包括面试报告、简历、之前的薪酬水平、推荐资料（特别是那些由内部人员推荐的应聘者），以及其他相关材料（大学成绩单、应聘者的专利或奖项的复印件、编程或编码样本）。

在整理招聘信息包的时候，细节不可忽视。举例来说，如果你的应聘者刚从研究生院毕业，那么他的学校在计算平均成绩时使用的是一般

美国大学的4分制，还是像日内瓦大学那样使用6分制呢？在考虑刚毕业的研究生的班级排名时，我们注意到了细节：由于分数虚高现象，A这个成绩有可能不再像以前那么能说明问题了，但如果应聘者在班里的成绩位居第一，这依然能说明此人是全班学业最好的人。另外，信息包的格式应简单明了、便于快速浏览。比如，你可以把应聘者最机智和最失败的回答标记出来，让人一目了然。但是，你不需要重新制作一切资料。比如，应聘者的简历原件就应该按照原样放在信息包里，这样，所有打字和排版上的错误就都暴露在众人眼前了。把信息包的细节做好，才能让委员会准确掌握应聘者的方方面面。

但是，即便全部由数据组成的信息包也不一定完全真实。每位面试官的打分标准都不同，一位面试官打出的3.8分，在另一位面试官看来可能只值2.9分（一位“无理”的面试官，可能直接就拿无理数π 来打分）。怎样解决偏见造成的问题？那就引入更多数据吧。你可以规定，信息包必须包括应聘者过去面试的一切数据：面试次数、分数范围、平均分。这样，委员会才能在做决策的时候考虑到哪些面试官打分较高，哪些面试官的打分比较容易处在倒U形曲线的中间位置。（面试官们在得知这些数据会被收入信息包后，往往会更加严谨负责，打出的分数也更能反映自己的主见。）

一些管理者想在团队建设上掌握绝对控制权，因此，建立招聘委员会的决定引起了一部分人的强烈反对，有人甚至扬言要离职。由他们吧。如果有人想在自己的团队中一手遮天，那么这样的人不用也罢。像这样在工作中某一方面专横独断的管理者，在其他方面往往也会飞扬跋扈。英明的管理者明白，招聘委员会这样的机制对企业大局而言是大有裨益的。

同理，升职决策也应该由委员会定夺，而不应该对管理层的意见言听计从。谷歌的管理者有提名升职候选人的权力，也可以在整个过程中扮演支持者的角色，但是决定的大权却不在他们手中。这其中的原因与谷歌招聘制度背后的原因相同：有关升职的决策事关整个公司，如此重要的事宜，只交予少数管理者的话太欠考虑。相比之下，对晋升事宜使用委员会制度还有一个附带的好处：许多（按我们的经验，应该是多数）创意精英都不喜欢冲突，也磨不开面子回绝别人，而有了委员会制度，他们不必亲口对别人说“不”，只需把这任务交给更为“铁面无私”的委员会。这些细节虽然微不足道，在人们为升职候选人评分时起到的安

抚作用却出奇的好。[2]

宁缺毋滥

谷歌对招聘质量的重视，并不意味着招聘的过程注定缓慢。实际上，我们在前文中介绍的有关谷歌招聘方法的一切内容，都是为了加速招聘过程。我们不仅将面试限为半小时，还规定每位应聘者至多只能接受5位面试官的面试。我们告诉面试官，一旦结束对应聘者的面试，就应该立刻将是否录用的决定明明白白地告知用人部门的经理。我们对应聘者的信息包进行了特殊的设计，为的就是让掌握最终决定权的招聘委员会在120秒内浏览完信息包中的所有内容。（不开玩笑，我们真的会计时。）这些程序不仅让招聘过程具有延展性，也有助于招聘的清晰度和条理性。除此之外，让应聘者连轴参加面试以及苦等结果都是不公平的，因此，应聘者也是这些程序的受益者。毕竟，如果应聘者是你想雇用的人，他们也一定是行动迅速的人。

然而，招聘中有一条黄金法则是不可违背的，那就是：宁缺毋滥。如果质量和速度不可兼得，那质量一定要放在首位。

给优秀人才超出常规的回报

创意精英一旦入职，就要给他们回报，而卓越的人才应当获得丰厚的报酬。在这里，我们依然可以从体育比赛中寻找指引：杰出的运动员，相应地会收获优厚的酬劳。许多顶尖专业选手都能获得千万美元的合约金，而那些坐冷板凳等待替补出场机会的新手，只能赚几十万美元。那么，体育明星到底值不值这么高的身价呢？曾有人问伟大的棒球明星贝比·鲁斯，拿着比赫伯特·胡佛总统还高的薪金，他心里是否坦然。贝比回答说：“有什么不坦然的？我去年的表现比他要好。”在这里，我们可以给大家一个理由更充分的回应：没错，高人就是要有高薪（如果他们的表现能达到预期水平的话），因为成功的运动员拥有特殊的技艺，能带来非凡的杠杆效应。也就是说，如果他们发挥得好，带来的影响力也是超出常规的。他们能带动团队取胜，胜利可以带来巨大的商业利益：球迷越多，观众越多，球衣和球帽的销量也会越多。这样，球队

就会大赚。

现在的创意精英与专业运动员之间的共同点也许寥寥无几，但二者之间却有一个非常重要的共有特征：他们都能产生超出常规的影响力。表现优异的运动员能够拿到优厚的薪水，创意精英在商界也理应如此。如果你希望顶尖的员工能拿出更加优异的表现，那就用超出常规的薪酬来做嘉奖和激励吧。

但这并不是说你应该大手笔地给新入职的员工高薪。实际上，你的薪酬曲线的起点应当放低一些。吸引创意精英的因素，不应只限于金钱，还应有大展身手的机会、并肩共事的同事、肩上的责任和享有的机遇、激发灵感的企业文化和价值观，当然了，或许还有免费的美食以及办公桌旁悠闲蹲坐的狗狗。（谷歌的一位资深工程师曾经提出想把他的雪貂带到办公室来。公司同意后，他从未在薪水上跟我们讨价还价过。）一旦这些创意精英成为你的员工、开始投入工作后，你就应该视其表现给予相应的薪酬。员工产生的影响越大，收获的薪水就应该越高。

从另一方面来说，只有在创意精英表现突出时，管理者才能给予优厚的回报。在少年棒球联盟的训练中，即便你一直懵懵懂懂地站在右外野摘雏菊、找幸运草，也能获得奖杯和观众的起立叫好，但管理者面对的是专业人士，而不是少年棒球赛的教练。我们说人生而平等，意思是说每个人都被赋予一些不可剥夺的权利，但这绝对不是指每个人在自己从事的工作中都具有同等的能力。既然如此，那就不要在发薪和提拔人才上本着“人人平等”的洞见。在传统的商界，身居高位（首席执行官们高得离谱的薪酬就是明证）以及工作内容涉及买卖交易的人（比如投资银行家和销售人员）会获得更高的酬劳。[107]但是在互联网时代，产品质量才是王道，因此，最高的报酬理应属于那些与卓越产品和伟大创意关系最密切的人。也就是说，那些身处低位却对突破性产品或功能有所贡献的人，理应获得满意的回报。无论头衔和地位如何，那些旷世奇才就是应该得到超出常规的回报。在这里我们最为看重的，是人才带来的影响。[108]

换出巧克力，留下葡萄干

你花大力气打造了招聘流程，终于把这些出类拔萃的创意精英招入企业，而他们竟然跳槽抛弃了你！！这就是对你的回报吗？没错，让我们来提醒诸位：优秀人才被招进来后，有人会意识到，在你的公司之外尚有一片更广袤的蓝天。这并非坏事，实际上，这可以说是健康的创意团队中不可避免的副产品。但即便如此，你也应当极力挽留人才。

想要留住创意精英，最好的方法就是避免让他们太过安逸，而是不断用新的想法保持他们工作的趣味性。乔治斯·海力克是创立AdSense的团队成员之一，也参与解决了我们前文中所述的“糟糕的广告”问题。在他提出想离开谷歌时，埃里克建议他列席几次谷歌的管理会议。埃里克将乔治斯添加在了电子邮件的通讯组列表中，如此一来，参加管理会议的除了谷歌的创立者以及所有向埃里克汇报工作的高管，还有乔治斯。埃里克以及谷歌其他的领导者学会了更好地从工程人员的视角看问题，而乔治斯也学到了不少企业运营知识。他的参会经历激发他加入了产品管理团队，在公司里又足足多待了两年。要不是埃里克的这一招，又何来乔治斯这两年对谷歌的贡献呢？

乔纳森在召开管理会议时，也会使用类似的方法激励下属。一般而言，高管都会特别委派一位会议主席，但是，指定会议主席全权负责只会助长等级意识。为了解决这个问题，乔纳森指定了一批产品经理助理，每隔6个月就会换一个人作为执行会议主席，在确保完成本职工作的前提下担任乔纳森的直接下属。其余的产品经理助理则可以接手一些被戏称为“苦差事”的项目，也就是谷歌内部网站上登出的一些辅助性任务。比如，2003年9月发布的一项任务，就是帮助拉里·佩奇加深对谷歌项目完成情况的了解。这或许不能算是最让人激情四射的任务，但为了争取与公司联合创始人共事的机会，几位年轻的产品经理助理还是踊跃地报了名。这些任务的目的并不是为管理会议增添刺激，也不是要使用廉价劳动力，而是为了给我们聪明能干的员工的生活中增添些乐趣和挑战。

但是，要想让员工全情投入、避免人才流失，只靠有趣的任务是不够的，你还需要确保最有价值的员工的利益不受企业条条框框的制约。萨拉尔·卡曼加的例子放在这里再恰当不过了，因为他一从斯坦福大学毕业，就被两位创始人招进了公司。萨拉尔参与了AdWords的创建，还在产品管理部门任职数年，但当他做好担任总经理的准备、想要承担更多职责时，谷歌却没有适当的职位安排给他。于是，我们特地为他创造了

一个职位，让他担任YouTube的主管。如果创意精英需要或想要有所突破，谷歌便会尽力想办法来为他们创造条件，这样的例子可谓数不胜数。为了让这些员工大展身手，公司情愿自我调整、全力配合。

想要鼓励员工尝试新的角色，可以通过轮换制来实现，但如果不在具体实施上多加注意，则可能事与愿违。谷歌的助理产品经理项目（及其在市场营销及人才管理方面的衍生项目）规定，项目人员每隔12个月必须轮换一次。这种要求对于初级员工参与的小型项目而言非常合适。但是，要想在一家企业大范围推广这种有组织的人员轮换制度，难度可想而知。因此，我们的应对方法是鼓励岗位间的人员流动，尽可能减小流动的难度，并将有关事宜列为管理层的常规讨论事项。我们在管理会议和与管理者的一对一面谈中都会将有关事宜拿出来探讨：你的团队中有谁适合参与人员轮换？你想让这些人员调换到哪些岗位上？你觉得调换后的职务真的适合他们吗？

在谈论这些事项的同时，请确保人员轮换的候选人是团队中的佼佼者。管理者就像在万圣节挨家挨户地要完糖果之后彼此互换“战利品”的小孩：如果你逼迫他们把自己团队中的成员轮换出来，他们便会想把巧克力留给自己，而把葡萄干换给别人。这也许助长了他们的一己之利，却有损公司整体利益。这样一来，你迫切希望接受挑战和获得启发的最有价值的那批员工，也就被禁锢在某一支团队中不得脱身了。埃里克邀请乔治斯·海力克列席他的管理会议时，并不是将海力克当成一位平庸的员工来提拔，而是将他当作一位顶尖的员工来挽留。希望管理者能把他们的巧克力换给他人，把葡萄干留给自己。

爱他，就让他走（但得先做完这些）

即便你为顶尖人才准备了充实的任务和刺激的挑战，他们还是会打另谋高就的算盘。在这种情况下，你应该集中力量去挽留那些表现突出的明星员工、领导者以及有创意的人（这三种人可不一定是一个人），竭尽全力让他们留下来。这些人才的流失会造成巨大的连锁反应，因为这些人的下属或追随者往往也会和他们一起离开。因为对薪酬不满而离职的员工只是少数，想要挽留人才，你首先要学会倾听。你的员工希望有人能听取他们的意见，他们希望能融入企业之中，也希望得到应有的重视。

在进行这种谈话的时候，领导者不应只站在企业的角度发话（比如说："拜托了，留下吧！"），而应当体谅那些考虑离职的创意精英的感受。在考虑问题时，许多员工都比较容易考虑眼前的利益，以年纪较轻的员工为甚（也许他们还尚未从以学年来衡量时间的生活节奏中解脱出来）。遇到挫折时，这些年轻人比较难以控制情绪，而拿着崭新的笔记本迎来一个个新学期的日子又显得那么值得回味。你的任务，就是帮助他们把眼光放得长远些。对于那些下决心离职的人，留在公司怎么能让他们获得更大的成就呢？他们有没有想清楚离职的决定在经济上对他们的影响呢？他们有没有制订明确的财务规划、是否了解他们放弃的机会成本有多大？聆听驱使他们离职的理由，看看能不能找一种方式，在挽留他们的同时帮他们充满能量。在此之后，如果他们愿意继续与你进行探讨，就帮他们制订一个如何才能在公司得到发展的职业规划。这不仅能表现出你对公司利益的重视，更能彰显出你对这些员工个人利益的关心。

顶尖的创意精英之所以考虑离职，是因为他们想要自立门户。不要打击他们的积极性，而要主动听取他们的"电梯演讲"。（"电梯演讲"是风险投资行业的行话，意思是"给你30秒的时间，看你能不能用你的商业构想打动我"。）你的战略基础是什么？你设想中的企业文化是怎样的？如果我是一名潜在投资者，你会对我说些什么？如果他们给出的答案不充分，他们很显然还没做好离职的准备。在这种情况下，我们通常会建议他们先留下来，一边继续为公司效力，一边完善自己的构想。我们还会告诉他们，一旦拿出能够说服我们投资的提案，我们不仅会欣然送行，还会奉上最美好的祝福（说不定还会递上投资资金呢！）。对这样的提议，很少有人能拒绝，通过这种方法，我们挽留的人才不计其数。

有的时候，你百般青睐的创意精英接到了其他公司抛来的橄榄枝，有的人会拿"如果你不这样做，我就要离职"的条件给你下最后通牒。能够使出这种招数的人往往对企业已经不抱有什么感情了，重新全心全意为企业奉献的可能性也微乎其微，在这种情况下，双方决裂的大局往往已定。但如果员工与企业的缘分未尽，而你还想给出更好的待遇条件来试着挽留，那你出手一定要火速（间隔时间最好不要超过一个小时）。因为时间一长，这位员工在心中就越发倾向于那家新的公司了。

毋庸赘言，如果员工的离职对于个人发展的确是正确的选择，那就

让他走吧。里德·霍夫曼[3]是乔纳森以前在苹果公司的同事，也是领英公司的创始人。他曾经说过："就算员工离职了，你与员工之间的关系也不一定终结……当一位有价值的员工向你宣布离职决定时，你应该做的第一件事就是努力扭转他的决定。如果这么做没有收效，你就应该对他的新工作表示祝贺，并欢迎他加入你们公司的离职员工交流群。[109]

杰西卡·尤因曾是谷歌的一名产品经理，年轻有为的她帮助我们推出了iGoogle（这款可以让用户对谷歌主页进行自定义的应用程序于2013年关闭），在公司可谓前程似锦。然而，她同时对写作抱有强烈的兴趣。我们建议她好好考虑一下自己的职业规划，再想想那些将要到手的股权。经过一番考虑后，她依然选择了离开。杰西卡啊，这么久都没有你的消息了！你为什么还不写点什么呢？

宁可"漏聘"，也不"误聘"

当然，炒别人鱿鱼绝对没有被炒鱿鱼糟糕，但也令人备受折磨。如果你有过这种经历，你一定知道把某个背运的人拉到一边告诉他缘分已尽是多么大的考验。有的员工心里早有准备，也接受得很平静；而有的人完全没有防备，气急败坏；还有的人则会搬出劳动法作为撒手锏，发誓与你对抗到底。激情、自信、无畏，这些因素不仅能让你在雇用人才时找到天使，也能让你在解雇人才时遭遇魔鬼。因此你从一开始就要时时牢记：要想避免解雇不得力员工的窘境，最好的方法就是不要把他们招进来。正因这个原因，在人才招聘过程中，我们宁愿"漏聘"（也就是没有招聘那些应该招聘的人），也不愿意"误聘"（也就是把那些不该招入企业的人招进来）。

不妨用这个方式做个自我检测：如果你能把业绩最差的10%的员工换成新员工，这会为企业整体带来改善吗？如果答案是肯定的，你就需要反思公司的招聘方式，看看这些低绩效员工是如何进入公司的，并对这些存在漏洞的环节做出改进。你也可以这样自我检测：你的团队里有没有即便告知你想要离职，你也不想努力挽留的人呢？如果团队里有你想要放手的员工，也许你就应该让他们走。

最后再提一点：世界上有一些人以炒别人的鱿鱼为乐。请注意防范这种人，因为解雇员工会为企业带来恐慌的氛围，而这种氛围定会将企

业带上绝路。另外，“解雇他们就行了”这句话，只是那些不愿在人才招聘上下功夫的人用来规避责任的借口。

谷歌招聘之行为准则

雇用那些比你更聪明、更有见识的人。

不要雇用那些不能让你有所收获也不能对你构成挑战的人。

雇用那些能对产品和文化带来价值的人。

不要雇用那些无法为产品和文化带来积极影响的人。

雇用那些做实事的人。

不要雇用那些只想不做的人。

雇用那些满腔热情、自动自发的人。

不要雇用那些只想混口饭吃的人。

雇用那些能启发别人且善于与人相处的人。

不要雇用那些偏爱自己单干的人。

雇用那些能随着团队和企业一同成长发展的人。

不要雇用那些枯燥乏味、不具备全面技能的人。

雇用那些多才多艺、兼有独特兴趣和天赋的人。

不要雇用那些只为工作而活的人。

雇用那些道德高尚、坦诚沟通的人。

不要雇用那些趋炎附势、工于心计的人。

务必雇用优秀的候选人。

宁缺毋滥。

选择行业中的战斗机

经常有人向我们寻求职业方面的建议。崭露头角的企业家，刚走出校门的新谷歌人（Noogler），以及风头日盛的明日之星，都知道如何规划自己的前程。如果我们有幸再度受邀发表一次毕业演讲——比如在我们的母校（普林斯顿和克莱蒙特麦肯纳），那么演讲的内容估计与下文大同小异：

职业选择，有如冲浪

还在读商学院时，乔纳森就对产品管理很感兴趣，于是，他参加了几场他希望加入的公司举行的招聘说明会。其中一场说明会的主办企业是个人日用品行业的龙头老大，营销的产品包括洗发水以及家用清洁剂等。他们说，产品管理在他们公司就像一门科学，通过焦点小组实验和产品业绩得出的数据，是他们准确依凭的基础。“这就好像盯着后视镜往前开车一样”，这是他们的原话，不难看出，他们觉得这是个值得炫耀的亮点。

在此之后，乔纳森又参加了一家顶尖硅谷高科技公司主办的招聘说明会。他们说，在硅谷，产品管理这项业务就像是“在《重装机甲2》游戏里，以离地两米的高度在巨砾遍布的地形低空驾驶一架F-16战斗机一样。另外，如果你不幸坠机，那你就得像玩儿电玩一样重新投币开始，而我们有足够的游戏币让你重玩”。这话太精辟了！在最好的行业中，你就像是在驾驶一架F-16战斗机，虽然你口袋里装满了游戏币，但还是提防不要撞机为好。

在商场上，尤其是在高科技领域内，仅仅有高超的技能是不够的，你至少必须抓住一轮大浪，借力一路到达彼岸。应届毕业生最看重的往往是公司，然后才考虑职位和行业。但是，在职业生涯的起点，这样的排序恰恰是本末倒置。在职业生涯中，许多人往往会换好几次公司，而改变行业却要困难得多，因此，选择好行业才是重中之重。把行业视为你冲浪的地点，把公司当成你赶上的海浪。选择海浪最大最棒的地点，才是你明智的决策。

如果你置身一个鲸波万仞的行业之中，那么即便你不幸入错了公司，或是在第一次乘上浪头时就遭遇了盛气凌人的上司，那你至少也能玩得不亦乐乎。而反过来说，如果你在职业生涯的初期就入

错了行，那么你在企业中的发展空间也会受到很大的限制。你的老板的位置岿然不动，阻碍了你的晋升，而当你做好跳槽的准备时，你会发现你所能利用的优势简直少得可怜。

幸运的是，互联网时代的特殊结构决定了，当今的许多行业都能为“冲浪”提供良好的环境。乘上这个浪头的不仅有互联网行业，还有能源、制药、高科技制造、广告、媒体、娱乐以及消费类电子产品等行业。产品生命周期越快，行业就越有挑战性，因为这会创造出更多突破的机会，能让更多后起之秀大显身手。但即便是能源和制药这种产品生命周期较长的行业，也已做好了迎接巨变和抓住良机的准备。

从薪酬角度来看，在你的职业生涯初期，能够获得的员工优先认股权以及其他股票的种类是比较受限制的，因此，在正确的行业磨炼技能要比在某家公司赌上自己的命运更加合算。在此之后，随着经验（以及年龄）的累积，挑选合适的浪头变得越发重要。因为到了那时，股票在你的薪酬构成中所占的比例大幅上升，因此你也应该相应地将对公司的挑选放在优先位置。

听从科技达人的意见

选好想要进入的行业之后，就该挑选公司了。在挑选公司的时候，听听那些真正懂行的科技达人的意见。这些天才级的创意精英可以比常人更早预测出科技的走向以及科技对各行各业带来的转变。比尔·盖茨和保罗·艾伦看到电脑芯片以及电脑的价格变得越来越便宜，同时也预见到软件将会成为未来计算机技术的关键性因素，于是，微软应运而生。查德·赫利发现，价格低廉的摄像机、宽带网以及信息存储空间将会为娱乐视频的制作和浏览方式带来变革，因此，他与人一起创建了YouTube。里德·霍夫曼明白，网络的连接功能将会对专业人士不可或缺，由此，他创立了领英。马克·贝尼奥夫相信功能强大的软件应当放在云端，他利用此洞见建立了软营公司，并成功挨过了互联网泡沫时期。史蒂夫·乔布斯预见到计算机有朝一日将成为个人电子产品，而这一洞见，让科技和市场整整经历了20多年的发展才赶上他的脚步。

如何判断一个人到底是不是科技达人呢？你可以从这个人的过往经历入手。许多科技达人在将科技当作自己的职业之前，已在科技和创业方面积累了不少经验。12岁时，里德·霍夫曼在一款电脑游戏说明书上标注出产品有待改进的内容，并把修改过的说明书复印

件卖给了一家游戏开发商，从而得到了他的第一份工作。[110]其实他并没有打算找工作，只是想为这款游戏做一些改进罢了。15岁那年，马克·贝尼奥夫卖出了他的第一款电脑程序《杂耍戏法》（*How to Juggle*），并创立了一家为雅达利800游戏机制作游戏的公司。拉里·佩奇更是用乐高积木搭出了一台打印机。（虽然是点阵打印机，但已经很了不起了。）

除了这些众所周知的名人之外，知名度虽然不高但颇具远见的人也不少。他们，就是那些探索最棒的冲浪胜地、寻找最棒的浪头的人。找到他们，把他们引进你的公司，好好留住他们吧。

规划你的职业

职业规划不仅需要付出努力，还要事先认真考虑，换句话说，你必须做好计划。这一点看似浅显，但这么多年来，想加入谷歌的人中居然很多都忽略了职业规划，这是我们始料未及的。对于这种人，乔纳森通常会安排一系列的职业规划培训，再为大家奉上一句他最喜欢的音乐家汤姆·莱勒的妙语："人生就像下水道。想从中得到什么，要看你往里面扔了些什么。"[111]另外，他还向大家承诺，只要他们肯在这些职场培训中下功夫，他就一定会为大家提供帮助。

以下是制订规划的一些简单步骤。

思考一下，5年之后，你理想中的工作是什么样的。你想做什么样的工作？想要什么样的收入？描述一下你心目中的理想职位：如果你在网上看到了这份工作的招聘信息，那么这广告具体会是什么样的呢？现在，把时间快进四五年，假设自己已经得到了这份工作。那么，你5年后的简历会是什么样的？想要得到5年后心中理想的位置，你从现在起需要如何选择前面的路？

接着规划你的理想工作，从这份工作的角度来看，你的不足和优势是什么？要得到这份工作，你需要做出哪些改进？在思考这一步时，你需要倾听别人的看法。因此，和你的上司或同事谈一谈，听听他们的意见。最后还要思考：如何得到你理想的工作？你需要接受什么样的培训、需要积累哪些经验？

顺便提一下，如果你通过总结发现自己已经达到了理想工作的要求，就说明你的规划不够大胆。不妨重新开始规划，设定一份需要努力争取而非唾手可得的理想工作。

按照这些步骤的要求来做，必定能够收到成效。如果你不实践

这些步骤，那你很可能就会应验美国棒球明星尤吉·贝拉的一句话："如果你不知道前进的方向，就要注意了，因为你也许实现不了自己的目标。"112

统计分析助你成为职场赢家

统计学充满魅力，要认真对待。在互联网时代中，最性感的工作都离不开统计学，它并不是天马行空的极客世界的专利。经济学家哈尔·范里安认为，哪些产品的价格越来越低廉，人们就应该培养与这些产品相配套的领域所需的专业知识和技能。毫无疑问，数据及数据计算能力越来越廉价。我们处在大数据时代，而大数据需要统计学家来解读。数据的民主化意味着，擅长分析数据的人是这个时代的赢家。数据是21世纪的利剑，谁是舞剑好手，谁就是当代的剑侠。因此，要成为一代剑侠，打磨你们的宝剑，学习统计学吧！

我们听到有人暗自不满："但是，我对数字没有什么感觉啊！"坐在后面那个穿红色T恤的同学，你的声音最大了。别着急，希望还是有的。提出问题并在众多答案中找出正确选项的技能，与自主解答问题的技能同等重要。无论你身处什么行业，都要学会对正确的数据做出适当的处理，从而做出更好的决策。要学会判断该以什么形式向数据高手提出什么样的问题，还要学会如何最大限度地利用他们给出的答案。即便你对数字不甚擅长，也可以学习如何通过数字让自己变得更聪明。

阅读

多数企业都有丰富的文字信息，你可以把其中最好的资料拿来阅读。在谷歌，只要有人拿职业规划方面的信息来询问我们的意见，我们就会推荐他们阅读两位创始人在谷歌2004年首次公开募股时的致股东信，以及埃里克和拉里在此之后写的内部战略备忘录。这是对谷歌价值观和战略最为翔实的描述，但即便如此，还是有许多人不愿腾出时间好好阅读。不要犯这样的错误。

阅读不要止于公司内的信息。网上有大量的文字信息，虽然其中大部分无关痛痒，但有用信息也不少。要学会利用你手上的工具，找到你感兴趣的网站和你敬重的作者。你可以把与你志同道合的创意人才聚集在一起，一起分享好书美文。要在某个行业里脱颖而出，最简便有效的方法，是加深对行业的理解。要加深理解，最好的方法莫过于阅读。人们总说自己没有阅读的时间，这其实是在

说，他们觉得尽量挖掘自己所在行业的相关信息不重要。你知道哪些人会针对自己的行业进行大量阅读吗？首席执行官就会。所以，你也应该学习他们的思维方式，开始阅读吧。

练好电梯演讲

假如你在走廊里遇到了上司的上司，他询问你正在做什么项目。好吧，我们就假设你遇到的是首席执行官吧。那么，你会如何作答呢？首席执行官可不是在跟你寒暄：现在就大声说出你的回答。快点，你只有30秒。

呃……你的回答听起来并不精彩。很显然，你从没有练习过电梯演讲。下功夫好好练练吧。你不仅要阐述你的项目内容、背后的技术洞见、你是如何衡量成功的（尤其是创造什么顾客价值），最好也包含你的项目是如何与企业的整体利益联系起来的。做好功课，多多练习，这样，你的演讲才有说服力。

正在求职的人也应当准备好自己的电梯演讲。你的演讲不应只是简历内容的压缩，而应该突出你简历中最吸引人的部分、你最想做的工作以及你认为自己会为顾客和企业带来哪些影响。你能说出哪些别人说不出来的东西？

出国去

无论规模大小，处在哪个领域，业务永远向全球扩展，但人却天生具有地域性。因此，无论你身在哪里、来自何处，你都应该抓住一切机会走出去，到不同的地方工作和学习。如果你所在的公司规模很大，那就积极寻找跨国项目。你的上司会因此而器重你，你也会因此成为一个价值飙升的员工。

如果出国工作的条件尚不成熟，那就出国旅游吧。在外面的世界徜徉时，不要忘了从消费者的视角来审视这个世界。如果你是做销售的，那就进一两家商场转转。如果你是媒体行业的，那就买份报纸、听听广播。你可能想不到，许多人在去国外出差的过程中，单凭从机场到酒店的出租车上与司机的一番攀谈中便汲取了灵感。真希望出租车司机能够意识到自己对全球经营战略的形成做出了多大贡献！

从事富有激情的事业

我们可敬的前同事谢丽尔·桑德伯格曾说过：“人生最大的奢侈，

莫过于从事富有激情的事业。这也是一条通往幸福的清晰路径。”113这真是一语中的。仅仅因“喜欢”工作而取得的成果，无法与“热爱”工作所取得的成果同日而语。这句话虽是老生常谈，却堪称真理。谢丽尔说从事富有激情的事业堪称人生一大奢侈，这的确是事实：之所以说奢侈，并不是因为这种情况需要很多花费，而是因为很少有人能得偿所愿。许多人要么没有找到途径（有多少人在一踏入职场时就明白自己的激情何在？），要么条件不允许（你或许对园艺很有兴趣，但我们的世界需要的是工程师，而你的伴侣和孩子需要的是你稳定的收入）。

正因如此，我们并没有把这一点在一开始就抛给大家，而是一直留到了最后。很多时候，寻找激情并非易事。或许在刚刚踏入职场时，你并没有考虑到你的爱好，只要能找到一份工作就能让你心满意足。但随着职业生涯的推进，你渐渐发现这份工作并不是你之前预想的康庄大道。或许，你还没有把激情和事业平衡好。

你可以选择放弃一切，从零开始：“喂？亲爱的……我很好……哦对了，我把工作辞了，在蒙大拿州买了一片牧场……喂？还在吗？”

或者，你也可以选择一条更加谨慎的道路，也就是对你的职业生涯做一些调整。缩短你5年后的目标工作与你梦寐以求的工作之间的距离，并确保这个目标不太偏离你脚下的轨道。确立正确的目标虽然简单，却能为你的职业生涯带来改变。

---

[1] 微件，是指网络2.0时代所用的小型应用程序，如时钟和天气预报软件等。——译者注

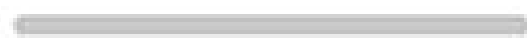
[2] 有关谷歌招聘人才的方法还有许多，在这里不能一一详述。要了解更多内容，一探招聘过程以及人员管理方法背后的究竟，你可以读一读我们的同事拉斯洛·博克即将付梓的新书《重新定义团队》（Work Rules!）。谷歌成立初期建立的原则是如何形成任何团队和公司均可模仿的管理体制的呢？欲知详情，且听谷歌人力运营部负责人拉斯洛在书中细细道来。

[3] 里德·霍夫曼，著有《联盟：互联网时代的人才变革》（中信出版社，2015年1月）。——编者注

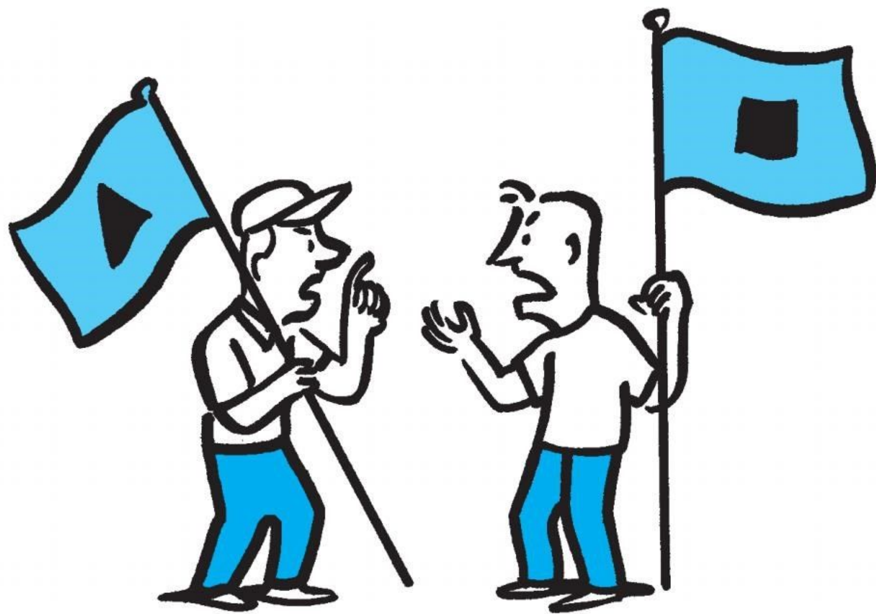
How Google Works

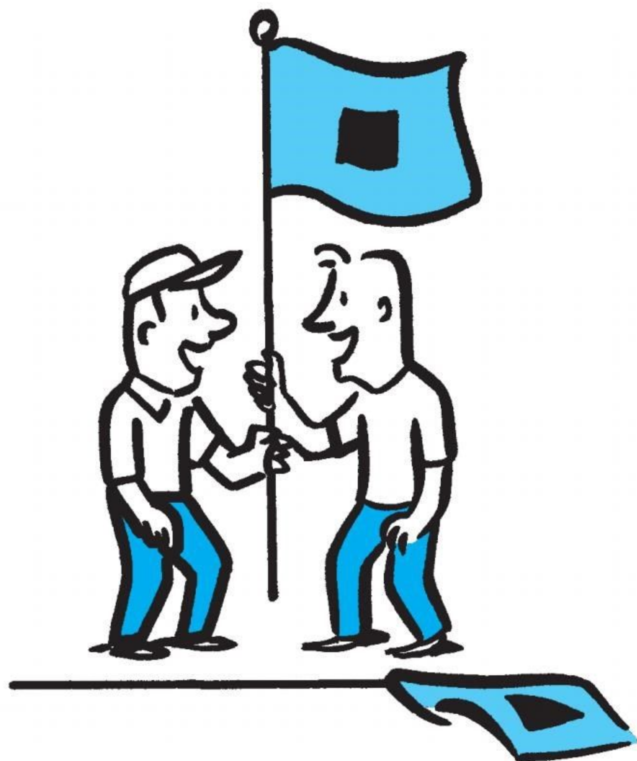
第四章
决策：共识的真正含义











2009年11月，我们得知谷歌遭受了黑客攻击。其实，黑客攻击对于谷歌来说几乎每天都在发生，所以并不是什么新鲜事。但这次攻击与以往不同。这次的黑客手段之娴熟，以及这次攻击的目的，都是谷歌从未遇到过的。对方不知通过什么途径，进入了谷歌的公司服务器。在此之前，黑客攻击谷歌的目的不是为了扰乱或关闭我们的服务器，就是想让用户无法进入谷歌网站。而这次，他们想要的，却是谷歌的机密数据。

谢尔盖立即采取行动阻止黑客攻击，并追查黑客的身份和攻击的方法。只用了几个小时，他就找到一批顶尖的电脑安全专家，把他们召集在谷歌山景城总部附近一座不起眼的办公楼里。在接下来的几周内，这批专家建立起防御系统，终于捕捉到了黑客的实时活动。他们的发现让人震惊：原来，黑客行动不仅涉及知识产权信息，还试图进入有些Gmail用户账号。

时间向前倒推大约5年半，也就是2004年年中，谷歌展开了针对中国市场的活动。从企业的角度来看，进驻中国市场的决定并不难理解。那时（以及现在）的中国是一片巨大的市场，不仅有位居世界第一的人口和数千万（现在已升至数亿）的互联网用户，还是一个飞速发展的经济体。谷歌的竞争对手之一是中国的百度，当时百度已在中国网络搜索引擎领域占据了难以撼动的地位。除此之外，雅虎公司也早已蓄势待发。拉里和谢尔盖赶赴中国进行考察，并为他们亲眼所见的创新与热情而啧啧称奇。挖掘世界上最棒的计算机工程师，这是两人怀揣已久的梦想，而中国，无疑是个孕育顶尖工程师的地方。[114]

从各项商业指标来看，谷歌无疑应当选择强势挺进中国市场，但从我们的公司文化理念来看，问题并没有那么简单。在中国，互联网信息的流通并非顺畅无阻。对这一点，我们有亲身体验：大部分时间，中国用户可以访问我们的美国网站Google.com，不受限制地查询信息（即便这些信息都是英语的）。但有的时候，谷歌网站的中国访问量却一下子跌落至零，想要访问Google.com的中国用户会被转到百度网站上（并得到百度上经过过滤的搜索结果）。在遵循中国相关法规的前提下设立中国地区网，这样的决定到底会给中国人民带来便利，还是意味着谷歌不得不违背自己的基本企业文化和价值观默认中国政府的网络管理做法呢？在中国本地建立分公司，会使当地的信息获取更方便吗？这样能促

进中国的其他搜索引擎提供商的透明运营吗？

一开始，谢尔盖·布林就稳稳坐定“不进驻中国”阵营。还是孩子的时候，他们举家从苏联移民到美国，在社会主义国家生活的经历，使他不愿考虑发展中国业务。但是埃里克管理团队中的许多人却抱有不同意见，商业上的考量以及想要改变中国信息流通现状的愿望，都使我们的天平倒向了进入中国市场一端。当时谷歌的亚洲区负责人舒克辛德·辛格·卡西迪立即行动，几个月内就建成了谷歌中国分公司。我们在北京设立了办公室，勉强对中国的网络管理制度做出了妥协。但在屏蔽信息的同时，我们会如实告知用户，也就是说，我们对网络管理政策并没有全盘接受。虽然用户无法接收到被屏蔽的信息，但至少他们还能意识到信息被屏蔽的事实。[115]

然而，我们收到的许多要求信息屏蔽的链接，涉及的内容并没有违犯任何明确的书面法规，这一点真让我们匪夷所思。其中有的审查只是想要缓和不同政府部门间的争端（比如，一家机构试图掩盖另一家机构发布的公开声明），要么就是想平息网上传播的负面信息。

2006年1月，我们在中国本地的网站Google.cn落成，服务器设在中国。几个月后，埃里克到访北京，为网站造势。谷歌之后的发展可圈可点：在工程师的努力下，谷歌网站性能得到了大幅提升，从2006年到2009年底，谷歌的访问量和收益实现了稳步增长。

而在黑客的攻击下，我们所有的成果瞬间遭受了威胁。埃里克一向认为，打入中国市场不仅是个英明的商业决策，从道德价值观而言也是正确的选择。虽然谢尔盖对此一直持有不同意见，但拉里一直与埃里克所见略同。然而，这次黑客攻击改变了拉里的看法。他告诉埃里克，眼前发生的蓄意而为的事件，不但毫无停止的迹象，还有愈演愈烈之势。对于这个推断，埃里克表示赞同，但他没有想到，谷歌会以自动退出中国市场来作为解决方案。也就是说，两位创始人现在达成了共识，坚决反对Google.cn搜索结果被屏蔽一事。

对于领导者而言，做决策是艰难的。我们常常说“艰难抉择”是有道理的。谷歌撤出中国市场，是我们的决策方式以及行为准则。做决策，是每家企业以及每位企业领导者的基本工作，而制定企业策略、聘请合适的人才、创立独特的企业文化，都是做决策的前提。

每家机构的等级划分不同，制定决策的方法也不相同。海军陆战队的决策方法简单明了（自上而下式）：一人发出攻占山头的指令，全员照做。“没办法，大家都得听他一人的命令，戴上头盔出发吧。”而相比之下，多数（等级制度严明）的大型企业在规划出最佳途径之前，要进行的分析就要多得多了。所需的数据收集齐了吗？数据经过分析师的处理了吗？他们计算过预估收入和税息折旧及摊销前利润（EBITDA）[116]了吗？几周时间匆匆而过，季节悄然变换，而他们面前的“山头”仍无人攻占。“要不就等到下一季度吧，攻占这座山头现在对我们来说太勉强了。”而在时髦（且理念新颖）的新型企业里，首席执行官觉得自己是为员工而工作的，因此认为公司的决策必须得到大家的一致认同。每个人都有发言权，就会出现合议和审慎的辩论没完没了：“大家都放松放松，喝杯卡布奇诺，过半小时再碰头，看看我们的攻山大计该怎么办吧。”

那么，在命令自上而下的海军陆战队、层级分明的大型企业以及理念新颖的新兴公司中间，到底谁的做法对呢？在互联网时代，企业的变化速度决定了决策必须快速。从这个方面来看，海军陆战队的做法略胜一筹。而当今消费者消息灵通且要求苛刻，企业间的竞争越发激烈，这就要求企业为消费者提供尽可能多的信息，在这一点上，大型企业有其优势。拥有一支由创意精英组成的团队，意味着每个人都享有发言权，这样一看，初创公司自然就会胜出。所以，以上决策方式各有所长。

原因在于，必须明白，在制定决策的时候，不能一心只想做出正确的决定。制定决策的方式、时机和实施决策的具体方法，与决策本身同样重要。一旦在这些方面有所闪失，你做出的决策很可能也会出现失误。由于要做的决策不止一个，要不断做出新的决策，因此一个决策过程的失误很有可能会影响下一个决策的制定。

2009年12月下旬，谢尔盖和他的团队继续进行黑客的调查工作。与此同时，埃里克意识到，做出谷歌公司史上一项最重要决策的时刻到了。虽然他认为守住中国市场对于谷歌而言是最好的决定，但他也明白，两位创始人现在都站在了他的对立面。他们俩觉得，谷歌无力改变中国信息传播的现状，也不愿意在这样的条件下继续运营下去。要改变二人的看法，难于登天。于是，埃里克选择了转移注意力。做出最有利于谷歌的决策并不是工作的全部，还要通过协调，让公司以最佳方式落实决策。谷歌还会经历更多的危机，需要做出更多重要的决策，而埃里克团队以及创意精英们都将睁大双眼，从这次危机的处理方式中总结经

验。我们不难看出，这次决策的结果很可能违背了埃里克的意愿，因此，处理这次危机对他而言很具有挑战性。

2010年1月初，谢尔盖和他的调查团队确定了这次黑客袭击的来源与规模。谢尔盖决定尽快把这件事以及谷歌的处理方式公之于众。在这一点上，大家的想法几乎不谋而合。1月份首周的埃里克管理大会上，谢尔盖宣布，作为对黑客攻击的回应，谷歌决定不再向中国政府的管理制度妥协。他希望谷歌解除Google.cn内容的信息屏蔽，即便这意味着谷歌面临被强制关闭的危险，即便这会为在市场上积累的业绩带来重创。当天，埃里克在外地，只得通过视频参加会议，因此他建议他的团队就会上的所有信息进行思考，做好准备，在下次会议上就公司应采取的措施拿出有力的方案。

由于情况紧急，埃里克在当周周日（1月10日）的下午4点便召开了会议。会议开始时，谢尔盖花了一个多小时的时间详细分析了当前形势。然后，他重申了他在几天前表达的立场：谷歌应当停止对信息的屏蔽。埃里克明白，拉里与谢尔盖的意见统一，也就是说公司的决策实际上已是板上钉钉了，然而他必须确保他的团队有发表意见和投票表决的权利。无论大家的立场如何，谷歌的决策都必须得到大家的一致通过。因此，这次会议一直拖了几个小时。我们对现状进行了分析，展开了一场漫长的讨论，几度唇枪舌剑。最后，埃里克让大家投票表决。当时，与会者的意见明显偏向于谢尔盖的看法，因此投票表决其实并不必要。但埃里克认为，即便如此，每个人也应该有机会表达自己的意愿。结果，一部分人同意埃里克的看法，觉得撤出中国的决定意味着，谷歌与这片市场在今后很长时间内都不会有什么交集了。但多数人还是与谢尔盖站在一边，他们觉得情况最终会出现改观，这样一来，谷歌就能在未来的某一时机再次进入中国。

当天晚上9点，人困马乏的与会者们终于达成共识，决定暂不立即撤出，并尽量以最大的透明度将这次的黑客攻击事件公之于众。我们会宣布，谷歌将解除Google.cn网站上的信息屏蔽。我们不会立即做出这些改变，借用谷歌首席律师戴维·德拉蒙德在他的博客上宣布谷歌决策时的措辞，我们会专门留出暂缓的时间，来“与中国政府讨论，看看有没有什么方法或是在不违背中国有关规定的前提下解除搜索引擎上的信息屏蔽”。第二周的周一，埃里克就这一决策与董事会进行了讨论，并在1月12日周二对外宣布。

我们不会默默撤出。我们采取的决策无异于最后通牒，而埃里克对谷歌所面临的状况心知肚明：谷歌将会坚持与中国官员进行商谈，以求找到一条既不违背谷歌新订立的公开立场，又不触犯中国相关规定的解决途径。然而，这只能是死路一条。谷歌绝不会违背自己的公开立场，中国政府也坚决不会放弃自己的法律。不出所料，3月，谷歌关闭了Google.cn上的搜索引擎。想在这个页面上进行搜索的访客，会被转到我们在中国香港的网站Google.com.hk上。从那一刻开始，谷歌搜索引擎上的搜索结果被中国防火墙屏蔽，谷歌的网络流量随之骤降。

2010年1月15日周五召开的大会上，有关中国问题的讨论此起彼伏。谢尔盖和他的电脑安全小组向大家详细介绍了事情的来龙去脉，也解释了管理团队做出决定的具体过程。（谷歌人对公司管理层的决定表示认同和理解，同时，工程部负责人艾伦·尤斯塔斯和几位认真负责的中国区管理人员一起，对中国员工做了沟通和情绪安抚工作，以求在混乱时期保持团队的镇定、团结以及健康发展。最终，这次有关中国的决策没有给全体谷歌人带来负面影响，同时，我们在制定决策时所做的周密考虑和行动，让大家明白了遇到艰难决策时该如何应对。）



用数据做决策

如今，企业的方方面面几乎都可以量化，这是互联网时代最具革命性的一项发展。以前，人们大多以主观想法和传闻逸事作为决策基础，而今，数据成为制定决策的主要根据。像谷歌这样的企业会通过收集匿名手机信号的方式，来实时获取流量数据。伦敦市的供水管道使用数以千计的感应器来监控，从而将渗漏减少了25%之多。[117]牧场在牛身上植入的感应器可以传输牛的身体状况及所处位置等相关信息，每头奶牛每年大约能够传输200兆的数据，[118]从而让牧场主对喂养的饲料、时机以及用量进行精准掌控。

美国哲学家兼作家约翰·杜威曾说过："把问题解释清楚，就如同问题解决了一半。"[119]杜威的时代跨越了19世纪后半期到20世纪前半期，那时，想要"把问题解释清楚"，人们往往要加入个人观点和道听途说的消息。然而，就如加州大学伯克利分校的政治学教授雷蒙德·沃尔芬格所说："数据就是逸闻的复数形式。"[120]在我们看来，这句话的意思是说，少了数据，你就没法做出决定。

正因如此，谷歌的多数会议室都配有两台投影仪。一台用于与其他办公室进行视频会议以及投射会议纪要，另一台用来投射数据。在交流意见和讨论观点时，我们会以公布数据的方式作为会议的开场。我们不希望以"我觉得"这句话来服人，而是用"请看数据"这句话来服人。

如果你不想让观众因你的幻灯片而昏昏欲睡，凭借数据的力量不失为一种好方法。在你参加过的会议中，有多少次会议一开头播放的十几张幻灯片全都被文字堆得满满的，而发言人只是站在那里跟着读？在会议期间表达观点的发言人，不应该把幻灯片当成讲话的依托，而应当把它看作论点的补充材料。幻灯片不应被用来主导会议或论点的走向，而应作为数据的载体，以便让每个人都能接触到相同的数据。如果数据有误或不切题，那么再花哨的幻灯片也无济于事。数据演示与可视化领域的顶级大师爱德华·塔夫特认为，人们应当在更少的幻灯片中放入更多的数据："如果能把相关信息列在一旁，那么视觉推理就更高效。数据越翔实，信息就越清晰易懂。"[121]

这是一件显而易见的事情，但许多人总是对此视而不见，所以我们还是要在此提醒大家：最了解数据的人，是那些工作在第一线的员工，

而往往不是管理层。作为领导者，我们要注意不要迷失在无法理解的细节中，而要信赖那些为你工作的人，相信他们会把问题搞明白。举例来说，在做财务决策时，不要关注工商管理硕士和会计师的“税息折旧及摊销前利润、涨跌比率指标、能效与生产维护管理”，而要把注意力放在真正重要的资金和收入等问题上。（在进行有关财务的讨论中，埃里克有一句广为流传的箴言：“收入能解决一切问题。”）这一点也适用于做技术和产品决策。一次，埃里克与谷歌一家合作公司的首席执行官会谈，高管们为了一些技术问题进行了争论，却迟迟得不出结果。接着，一位待在角落里的年轻谷歌人站了出来，用几项数据明确了谷歌的立场。在一场大人物云集的会议上，这位资历最浅的年轻女员工明显是整个会议室中最有洞见的人。最终，她凭着对数据的准确把握主导了会议讨论。

谨防“摇头娃娃”的附和

棒球队在比赛时会给观众分发摇头娃娃。其实，乔纳森的办公室里就有一个旧金山巨人队捕手巴斯特·波西[122]的摇头娃娃。实际上，企业的会议室中也充斥着这些“娃娃”的身影。他们围坐桌前，用几乎相同的步调一味地频频点头。曾任职于谷歌的美国在线首席执行官蒂姆·阿姆斯特朗将这一现象命名为“摇头娃娃的附和”。（埃里克在诺勒公司担任首席执行官时，为这个现象取名为“诺勒式点头”。）盲目点头的“摇头娃娃”与那些大家见识过的老好人有所不同，因为一旦踏出会议室的大门，这些“摇头娃娃”便有可能牢骚满腹、怨天尤人、不去实施甚至反对自己刚刚还点头称是的决议。而我们的巴斯特·波西版娃娃绝不会这样表里不一。

如果会议上所有人一致点头，这并不意味着大家意见一致，而只是说明你下面坐了一群“摇头娃娃”。许多领导者都想达成“人人都同意”的决策，但他们对于共识的认识，却从本质上出了偏差。请注意，“共识”这个词并没有“一致同意”的意思，也就是说，“共识”并不是指人人都必须同意，而是指共同达成对公司最有利的决策，并围绕决策共同努力。

要想达成最有利于公司的决策，就需要有异议存在。人们必须在开放的环境里阐述自己的观点并相互辩驳，因为如果不把所有观点都开诚布公地逐一讨论，那么大家只会表里不一地点头称是，一离开会议室便

会把自己的表态抛至脑后。这样一来，你其实并没有得到大家的支持。因此，要想达成真正的共识，意见的分歧不可少。如果你是负责人，那么请注意，不要在会议一开始就申明自己的立场。你的任务，是抛开大家的职位差异，鼓励每个人发表自己的观点。如果领导者在这时明确表态，那么大家就难以各抒己见了。

巴顿将军有一句名言："如果人人想的都一样，那就是有人没有思考。"[123]如果你招人有方，那好消息是：如果各个级别之间有意见分歧，那就说明你的人员在动脑子思考。以资历最深的管理者为首的创意精英通常会把自己看作企业的主人，而不只是自己特定领域的负责人。因此，即便是对于那些超出自己所管范围的事宜，他们也应该能给出可贵的见解。你应当鼓励这种做法，因为这不仅能在团队间建立牢固的纽带，也能为最终做出的决策提供更有力的支持。

数据并不针对个人，因此有利于广开言路。[124]特别要注意那些三缄其口的人，把那些还没发言的人点出来。他们或许因心有顾忌而不愿公开反驳你（但他们必须克服心理恐惧），或许拥有很棒的想法却不爱抛头露面。抑或，他们当真无话可说，如果真是这样，那他们压根儿就不该来参加会议。你可以试着抛砖引玉，让大家对反驳上司的感觉有个适应过程。你应该一开始就尽力让可能出现的异议"现形"，因为对于那些在决策截止日期将近时才出现的反对意见，人们会自然（且合理地）偏向于采取排斥态度。[125]

等到大家都表态之后，就可以开始讨论了。每个人都可以加入讨论，把自己的想法说出来。为达成共识而进行的讨论需要大家秉持包容精神（也就是说，你要鼓励所有有利益关联的人参与进来）、合作精神（即便牺牲少数人或个人的利益，也要争取做出最有利于团队的决策）以及一视同仁的精神（讨论时团队中的每个人都很重要，至少他们可以表现出短暂的阻断行为[1]）。寻找解决方法是最终目的：最好的决策应该是正确的决策，而不是竭力争取大家一致同意而找出的最低标准，也未必是领导人自己的决策。就如约翰·伍登教授所说："积极寻找最佳途径，而不要一味坚持自己的意愿。"[126]

该响铃时就响铃

如果有一位管理者执掌着决策大局，且此人有权设置决策的最后期限，也有能力在讨论僵持不下时打破僵局，那么，前文中广开言路的决策方式才能见效。但通常而言，信息过多及信息不准确的现象时有发生，在这种情况下，人们往往能争辩几个小时。这不仅浪费时间，而且往往只能得到乏善可陈的折中妥协。这样的做法带来的机会成本绝对不可小觑，因为比起对同一个决策翻来覆去地修改，创意精英们总有更重要的事情要做。超过了一定的度之后，越发缜密的分析并不一定意味着你的决策也会更好。对于决策者而言，最重要的任务就是：设立最后期限，进行决策工作，按最后期限完成。这就好像课间休息时孩子们在操场上玩耍一样，他们一玩就没完没了，但当上课铃响起时，大家便明白要回去上课了。（但愿员工比孩子更守纪律，希望他们不要像孩子那样霸占着猴竿儿不下来。）决策者有权决定课间活动的时间长短，也有权拉响上课铃。[127]

我们两位作者的教练兼导师比尔·坎贝尔给我们讲过一个故事，当时他刚刚担任财捷集团首席执行官，听说有一个重要的产品决策迟迟未决。负责这款产品的高管搜集了大量资料，但是这些数据并没有很强的说服力。因此，这位高管又进行了一系列研究，而所得的数据仍然无济于事，于是他又下力气挖掘数据。听闻此事之后，比尔下令，不能再这样拖延下去了。他告诉这位高管：“不管你的决策是对是错，赶紧做点实事吧。”

比尔在这件事中所持的态度，用汤姆·彼得斯的话说，就是“贵在行动”。他在《追求卓越》一书中，将“贵在行动”列为他所研究的企业中一种最为常见的特质。[128]不少设计师也认为，采取行动是一种积极的力量，用斯坦福大学设计学院[129]的口号来说，行动的态度与“设计型思考的核心”相差无几。这种态度鼓励人们亲自动手、反复尝试：如果你不确定某种行为是否正确，那么最好的解决办法就是尝试，然后加以改进。[130]

然而，一些行为经济学家却认为，偏重行动可能会让人未经周密考虑就草率做出决策，因此可能带来不利影响。我们认为，这一论点有一定道理。在谈判过程中，埃里克就有一套“PIA”准则，能帮他收到最佳效果。所谓“PIA”，就是要有耐心（patience）、信息（information）以及备选方案（alternatives）。其中，耐心尤其重要：在决心采取行动之前，应该尽可能长时间地静观其变。这一点在商场适用，在其他领域同样适用：在足球中罚点球的时候，一般人会采取事先猜测进球方向并

扑球的“行动法”。而实际上，如果守门员在对方射门时什么也不做，扑救成功率反而会翻倍。[131]在这方面，守门员应该学习飞行员的经验，因为在训练中，飞行员在面对紧急情况时不能轻举妄动，而是要沉着地分析形势，然后再做出判断。

因而，决策者的职责就是准确地拿捏时机。把乐于行动的劲头拿出来，中止没有意义的讨论和分析，让团队行动起来，为实施决策而团结一心。但要注意，不要成为紧迫感的奴隶。在最后一刻来临之前，都要保持灵活变通。

少做决策

有关企业创始人与其招入公司的首席执行官之间闹出的不快，埃里克在刚进公司时早已心中有数。通常，创始人任命一位首席执行官，最终与首席执行官在重要问题上产生分歧，得到董事会支持的一方继续留在公司，另一方卷铺盖走人。一个很经典的例子是：曾任百事可乐总裁的约翰·斯卡利被史蒂夫·乔布斯于1983年聘为苹果公司首席执行官，两人后来产生了冲突，而斯卡利获得了董事会的支持，并于1985年将乔布斯驱逐出苹果。[132]

为了避免重蹈覆辙，埃里克做出决定，拉里和谢尔盖得心应手的事宜就交给他们，而他则集中精力，为企业的飞速发展提供条件，以确保企业能够高效稳步地前进。这种企业领导“三足鼎立”的情况非常罕见，在2004年谷歌首次公开募股时发布的创始人公开信中，拉里和谢尔盖特地对此做了较为详细的解释。实际上，这种三位领导者各司其职的方法非常有效。信中提到，埃里克“专门负责管理谷歌副总裁以及销售。谢尔盖主要负责工程以及商业交易。拉里主要负责工程及产品管理”，除此之外，三位领导者应每天开会（这一传统，埃里克在首席执行官任期的绝大部分时间内一直坚持着）。信中还说，这样的安排“之所以行之有效，是因为我们相互信赖、相互尊重，而且我们三人想法一致”。这一点，尤为重要。

只要三个人在关键问题上能达成共识，这种领导结构就能很好地维持下去。实际上，三个人的确几乎没有出现过大的分歧。但是，这样的三巨头结构偶尔会带来一些棘手的问题。毕竟，当三个个性鲜明的领导

者凑在一起的时候，偶尔的意见不合是不可避免的。在处理这种情况时，埃里克的方法与他平时制定决策的方法大同小异：首先找出问题所在，然后进行商讨（这个过程只有他们三人参加），最后设下解决问题的最后期限。除此之外，他往往还有一项准则：将决定权交给两位创始人。

在一家由创始人领导的企业里，首席执行官往往会过于强调自己的存在，那些想要树立威信的刚上任的新首席执行官更是如此（这是我们的经验之谈）。要放下首席执行官的架子，把做决定的权力交给别人，这虽然困难，却是“必修课”。总体来说，应由首席执行官制定的决策非常有限。对于产品发布、公司并购以及公共政策等问题，首席执行官理应掌握决定权或起到支配作用。但是在别的问题上，你大可以把决定权交予公司的其他领导者，只有他们出现严重的判断失误才需插手。这么说来，首席执行官或企业高管必须磨炼的一项重要技能，就是判断何时该自己出马、何时该把决策权交给别人。

如果你与埃里克一样，也要与两位积极主动、受人尊敬且头脑聪明的创始人共同运营公司，那么，前文中的技能就更显得重要了。举例来说，在一次产品讨论会上，埃里克、谢尔盖和拉里因为新产品的一项主要功能起了争议。当时与会的成员大约有20位，几分钟的讨论后，埃里克中止了会议，并在当天下午与谢尔盖和拉里聚在一起继续讨论。埃里克发现，两位创始人不仅与他的看法不同，就连他们两人之间也存在分歧。因此埃里克说：好吧，决定权就交给你们俩了，但你们必须在明天把决策拿出来。翌日中午，埃里克来到他们三人在43号楼共用的办公室，问道：“你们两个谁赢了？”两人给出的答案很符合他们一如既往的风格：“其实吧，我们又想出了一个新办法。”事实证明，这个新办法为问题的解决提供了一条最佳途径，就这样，三人达成了协议。

每天开会

作为创意精英们的领导者，你手中掌握的实权其实少之又少，这一点着实棘手。本章就要解决这个问题：即便你是一家公司的首席执行官，也无权独断专行、把你的意愿强加于人（好吧，也并不是说你不可以这样做，只是如果你对这种作风习以为常，那么不久，你的创意精英们就会离你而去）。其实，你就不应该多做决策。你的任务，就是分析

数据、鼓励讨论、引导大家达成共识，凭借你过人的才识做出决策。

但是，对于公司的日程安排，领导还是可以掌握的。在面对重要决策时，运用领导力召集大家定期开会至关重要。如果决策足够重要，应该每天开会。这样的会议频率，可以让大家明白眼前的决策有多么关键。除此之外，每天开会还有一个明显的好处：大家对上次会议记忆犹新，节省了你重复上次会议内容的时间。这样，你们就有更多时间分析新的数据或观点了。

2002年，在美国在线与谷歌的谈判过程中，埃里克每天开会的方法派上了大用场。这次谈判是使谷歌成为这家高人气门户网的搜索及广告引擎。谈判过程并不顺利，对于谷歌可能背上的财务负担，埃里克尤为担心。当时，美国在线平台上有几家广告商尚未在谷歌平台上打广告，因此，这次协议对于谷歌而言有着难以估量的战略价值。也就是说，这个机会将把这些广告商带给谷歌。尽管如此，埃里克仍然觉得，这个负担对于谷歌这家起步不久的公司而言过于沉重了。

2001年初，美国在线与时代华纳合并，急于与谷歌签订协议，获取交易收入。双方的谈判由谷歌销售负责人奥米德·科德斯塔尼主持，他与埃里克一样，也认为我们不该接受美国在线提出的条件。但是拉里和谢尔盖却主张冒险，因为他们一向认为，在与合作伙伴共享收益时，如果企业慷慨大方，便会最终受益。（两人在阐述这一观点的时候，埃里克在心里嘀咕道：“但愿别被合作伙伴搞破产。”）谷歌的首席法律顾问戴维·德拉蒙德与两位创始人看法相同。董事会觉得，一旦出现资金难以为继的情况，借款就行了，因此也同意他们的看法。意见上的分歧很明显，大家在会议上迟迟没有讨论出结果。因此，埃里克采取了行动。他安排了更多会议，定下了决策的最后期限。接下来的6周里，我们的团队每天下午4点钟都会聚在一起，讨论与美国在线的合作问题。6周之后，大家必须做出决定，无论如何都要与美国在线结束谈判。

起初，进展并不明显。但是，每天对同一议题不厌其烦地讨论，促使大家对谷歌广告引擎具体表现的相关数据进行了充分分析；除此之外，这几周的分析结果告诉我们，合作风险并不像我们原先设想的那么大。我们渐渐发现，这笔交易我们是有能力承担的，事实证明，我们是正确的。最后，我们不仅在签署合同时基本接受了美国在线的条件，还有超出合同要求的表现。但是，这样的结果，我们在谈判过程中谁也无法预料。凭借对微小细节频繁且缜密的分析，我们才做出了正确决策。

这是个事关重大的决策，而当你要做一个关乎企业存亡的决策时，每天开会就是理所应当的了。

“你们两边说得都对”

科技人员常会犯一个错误：我们总认为，如果我们的论点言之有理、考虑周全，且有真实数据和巧妙分析作为基础，那就自然能够改变别人的想法。但是，这并不正确。如果你想改变他人，不仅要晓之以理，更要学会动之以情。我们把这称为“奥普拉·温弗瑞法则”。（聪明的政客也懂得运用这项法则，但奥普拉本人才是无人能及的高手。）[133]如果企业由创意精英和产品负责人主导，那么他们就必须学习奥普拉法则。否则，他们虽然能轻松做出聪明的决策，却往往无法很好地落实决策。

要轻松驾驭这个法则，有一个诀窍。如果在即将结束讨论和做出决策时大家还未达成一致，“你们两边说得都对”这句话就能派上用场了。要从感情上承认一个自己并不同意的决策，人们必须首先感觉到自己的观点不仅得到了倾听，还得到了重视。“你们两边说得都对”这句话让辩论失败的一方明白，他们的论点之中有可取之处。人们喜欢从别人那里得到肯定，因此，这句话让对方得到了情感支持。所幸，这句话往往是事实，因为在创意精英组成的团队中，每个人的观点往往都有可取之处。一般情况下，一个正常人的观点不可能错得一无是处。

肯定了辩论败方，阐明了接下来的任务之后，决策者必须让相关人员要么保留异议、服从决定，要么就公开向上级汇报。如果相关人员选择后者，那就必须告知决策者其反对的原因，并说明打算以何种途径、向哪一位上级汇报。（比如：“不好意思，我还是觉得这个决策欠妥，原因是……我们还是问问巴拉克意下如何吧？”）公开向上汇报的做法非常有效，应该得到鼓励，因为即便你不汇报，也会有别人向上级反映，而到了那时，反对者往往积怨已深。

每场会议都需要有主人

商议决策时，往往会召开会议。在企业中，开会也许是最令人头疼的事了。人们对开会怨声载道，说开会是浪费时间。实际上，一场安排得当的会议很有助益。这样的会议，是展示数据和观点、讨论问题、制定决策最有效的方式。但是请注意，这里说的是“安排得当”的会议，而现实中的会议却大多恰恰相反。不言自明：一场组织混乱的会议，既浪费时间，又打击士气。

计算机科学家憎恨低效，因此这几年来，埃里克的团队为会议的组织设置了一套准则，我们认为非常有效。

会议应该有一位决策者或主持。会议过程中的每一个时点都必须有明确的决策者，而这位决策者要对会议负责。两个实力相当的团队之间的会议往往得不出有效的结果，因为双方最终会以妥协收场，而做不到斩钉截铁。因此，应该由一位资深的人担任决策者的角色。

决策者应当亲力亲为。他应该召开会议、保证会议质量、设立会议目标、确定与会人员，以及（在可能的前提下）至少提前24小时传达议事日程。在会议结束后的48小时内，决策者（不是别人）应该用电子邮件向每位与会者以及任何需要了解会议情况的人传达会议达成的决策以及待办事项。

即便是在信息共享或头脑风暴这种不必制定决策的会议上，也应明确指定会议的主人。主持者应挑选合适的与会者，制定明确的议事日程，还应确保提前做好必要的准备工作，及时向大家传达待办事项。

会议应该很容易取消。所有的会议都应该设立一个目标，假如会议目标不明确或会议没能达成既定的目标，那么这场会议也许并不必要。决策者需要扪心自问：这场会议真的有用吗？会议是过于频繁还是太过松散？与会者从会议中得到需要的信息了吗？

会议规模应以便于管理为宜。与会者最好不超过8人，10人已算上限（但我们非常不建议安排这么多人）。与会的每个人都应有权发表自己的意见，如果其他人必须要对会议结果有所了解，那么应该把会议结果传达给他们，而不是让他们来当会议的旁听者。会议中如果有旁听者在场，会影响会议质量，还会让大家对畅所欲言有所顾虑。

出席必要的会议。如果你的出席对会议不必要，那就退场，如果你可以在会前婉言谢绝，那就更好了。这一点，在与客户或合作伙伴进行

的会谈上尤其适用。在出席“私密”会谈的时候，我们本打算与客户或合作方派出的某一位高管促膝谈心，却往往会面对满满一屋子的与会者。如果客户觉得有必要把自己公司的全体员工都带到会议现场来，我们也不能反对，但我们会对自己一方的出席人数加以控制。一般而言，与会者越少，会议效果越好。

守时很重要。确保会议准时开始、准时结束。会议结束时，留出足够的时间总结会议要点和待办事项。如果你们在预定的时间前达成了会议目标，那就提前结束会议。不要忘了预留出午餐和小憩时间，尊重身处不同时区的人，他们也希望能多花些时间与家人团聚。许多人都忽视了这些基本的人之常情，因此，在这些地方多花些心思，你就能赢得同事们的拥戴。

开会时就认真开会。同时处理多项事务会让你顾此失彼。如果你在开会时用手提电脑或手机处理与会议内容无关的任务，那么很明显，你的时间还不如花在别处。每个与会者都应该把注意力集中在会议上，而不应为其他任务分心。如果有的人出席的会议太多，连工作任务都无暇完成，那么解决方法其实很简单：为待办任务排出优先顺序，减少出席会议的次数。

在这些规则之中，最后一项实践起来最有挑战性。在小组会议上，虽然我们一再告诫大家关闭电脑，但这话几乎被当成了耳旁风，我们不得不作罢。尽管如此，这还是条好规则！

马背原则

训练有素的律师注重回顾过去。这种做法很有必要 ：毕竟，法律事务大多是由已经发生的事情决定的，也就是说，“事前”决定了“事后”必须遵守的规则。另外，律师对风险避之唯恐不及。这也在情理之中：因为许多律师都在律师事务所供职，而律师事务所的任务就是帮客户规避风险。因此，如果你让律师对一个只有1%不确定性的情形做出评估，那么多数律师会将几乎所有的时间拿来和你共同分析这1%的疑点。

照片上的这块牌子是个很好的例子。一天，乔纳森到街对面去参观谷歌刚刚建成的运动场，顺便给这块牌子拍了张照片。牌子上有一幅清

晰的运动场地图，但足足1/4的空间却被一则免责声明占满了，大致内容是：如果你在运动场上受了伤，不要投诉我们。（我们对声明书上措辞严谨的条款进行如此不严肃的解读，一定会让一部分律师读者想要纠正我们。劝大家还是别费功夫了。）心怀善意、喜欢回顾过去和规避风险的律师认为，使用运动场的谷歌人虽然都是头脑灵光的成年人，但天有不测风云，仍有人会在运动场上不小心扭伤脚踝从而起诉谷歌。正因如此，我们身边各种浅显得近乎脑残的法律条文才会层出不穷。



律师之中也有创意精英，正因如此，谷歌的这个指示牌才让我们颇感意外。在互联网时代，企业的发展速度要甩开法律变化速度十万八千里，因此，回顾过去及规避风险的做事方法虽然在传统美国企业中很常见，但在互联网时代却不适用。对于一家追求创新且创意精英云集的企

业而言，行为符合规范的比率保持在50%已是谢天谢地了，而在对风险几乎零容忍的律师们看来，这样的比率仍然非常危险。

正因为如此，在成立谷歌法律部的时候，戴维·德拉蒙德与他的同事科尔普利特·拉娜以及米里亚姆·里韦拉才希望营造一种不同的工作环境，让律师们尝试不同于以往的工作方式。我们的现任法律总顾问肯特·沃克习惯将这种工作方式叫作“马背原则”。随便选一部美国老西部片，片中总会出现这样一幅场景：一位骑在马上的牛仔将马勒住，对周围形势进行一番打量，好决定下一步的行动。肯特建议他的律师们也采取类似的行动：在一定的情况下，我们只需坐在马背上（这通常只是打比方），快速环视四周，然后继续上路。虽然许多决策（如重大的并购案以及法律合规问题）需要我们进行详细分析，但不要认为你每次都需要从马上跳下来，用几周的时间拟出一份50页长的法律声明，非要把所有可能出现的问题以及所有问题的对策都包括在内。在这些情况下，律师的任务并不是对问题的方方面面进行细致分析，而是把注意力放在难以预知的未来，及时为决策制定者提供周密的指引。事成之后，就继续上路！

要想“马背法则”奏效，你们的律师必须是商业团队及产品团队的一员，而不能是那种偶尔被叫来“救火”的人。拥有符合一定要求的律师团队，“马背法则”才能奏效。正因如此，在谷歌成立初期，我们更偏向于招聘通才而非专家，我们的招聘足迹，更是遍及事务所、企业甚至非营利组织（但是，我们很少雇用刚毕业的律师）。随着企业的飞速发展以及所涉及行业的增多，法律问题的出现不可避免。这时，从消费者和客户的利益出发做正确的事，会大有帮助。

把80%的时间花在80%的收入上

企业领导者所能做的最重要的决策，就是如何分配自己的时间。1997年，埃里克成为诺勒公司首席执行官的时候，他从比尔·盖茨那里得到了一条宝贵的建议：把80%的时间花在80%的收入上。这条忠告看似简单，执行起来却出乎意料的困难。NetWare软件套件是诺勒的核心业务，可通过局域网实现个人电脑与工作站之间的连接。但是埃里克和他的团队却一心想要开发一款新产品（也就是NetWare目录服务，简称NDS），为包括用户、用户群、打印机、工作站在内的网络资源提供一个管理中心及存取点。随着网络资源的激增，这款目录服务的成长潜力

突出，埃里克和他的团队自然想在目录服务上投入更多精力。

管理团队往往会低估一款新产品上市后多长时间才能赢利。光鲜亮丽的新业务虽然可能比老旧无趣的核心业务有趣许多，但企业赢利还要靠核心业务。如果分不清孰重孰轻，企业就可能会因这个错误一蹶不振。虽然当时埃里克觉得自己听从了比尔·盖茨的建议，但回头看来，他意识到自己应把更多时间专注于诺勒的核心业务。

也就是说，必须把注意力和热情都集中在核心业务上。

接班人计划

热爱一项事业，就应该为离开它做好规划。然而，很少会有领导者考虑接班人的问题。在大多数企业中，接替你的人其实早已存在，只是你还没有意识到这个人是谁罢了。（埃里克的接班人，居然是当初把他招入公司的人，这种情况可不多见！）虽然多数企业都意识到了接班人问题，但在时机的把握上却有偏颇：这些公司虽然挑选好了几年后接手公司的“弟弟辈”人才，而实际上，他们应该寻找的却应当是有潜力在10年后接管大任的“儿子辈”人才。抑或，这些公司一直专注于在公司资历最深的100人中挑选候选人，却没有把眼光放在最有潜力的人群中。正确的做法，是集中注意力寻找那些已经崭露头角、升职速度快的杰出创意精英。问问自己：这其中有人具备在10年后运营公司的能力吗？如果答案是肯定的，那就不要在薪金上亏待他们，还要避免他们的职业发展陷入停滞。这些高潜力员工的离职（尤其是当他们跳槽到竞争企业时），会给公司带来巨大的损失，因此你应不遗余力，让他们乐于留下来。虽然你的努力有付诸东流的可能，但成功留住他们的回报远远大于失去他们的损失。

将接班人计划付诸实践，其实是个很有趣的过程。随着时间的推移，冉冉升起的明日之星会越来越精明能干，但位处高职的前辈们依然将他们看作经验不足的新手，觉得他们不具备接任所需的资质。想要解决这个矛盾，领导者们应当回想一下自己初出茅庐时的情景。

在谷歌准备进行第一次公开募股的时候，埃里克、拉里以及谢尔盖共同承诺，在接下来的至少20年中，三个人一定要同舟共济、同心同

德。埃里克心里一直清楚，拉里或谢尔盖之中总有个人迟早要接手谷歌的运营权。他觉得这个人估计会是拉里，因为拉里曾经担任过首席执行官。果不其然，2011年初，埃里克、拉里以及谢尔盖三人达成协定，让拉里重新接任谷歌首席执行官一职。无论是对于谷歌还是这三位管理者来说，这个决策都是正确的。但尽管如此，埃里克心里仍有些疑虑。毕竟，他无论是在年龄还是经验上，都比拉里高出一大截！但后来，埃里克将心比心地看待拉里的年龄问题：当时，拉里38岁，而当埃里克38岁时，他觉得自己已经具备管理一家企业的能力了（接管诺勒公司管理权那年，他41岁）。虽然有些出乎意料，但经过考虑，埃里克意识到拉里已经做好了接任的准备，他将是一位成功的首席执行官。

世界上最顶尖的运动员都需要教练，你不需要吗？

2002年夏天，埃里克任谷歌首席执行官大约一年时写了一份自我业绩评价，并交给他的团队传阅。这份文件中不仅包括了他的突出业绩（“建立了有效的工作方法”）以及为翌年设立的目标（“在不损害未来业绩的前提下提升效率”），还提及了他在工作中需要改进的地方。这些自我批评中有一点最为突出：

比尔·坎贝尔的指导对我们每一个人都帮助很大。回头来看，他的指导一开始就是必要的。我应当早就做出这样的安排，最好在我一加入谷歌时就引入这个制度。

与一年前相比，这是个180度的大转弯。埃里克刚刚加入谷歌时，董事会的约翰·多尔建议让比尔来当他的教练。埃里克是怎么回答的呢？“我才不需要什么教练呢，我知道我在做什么。”

每当你看到一位世界级的运动员有上佳表现时，都不要忘了，运动员成功的背后一定有一位伟大的教练。并不是说教练要比运动员在运动项目上更为精通，实际上，这种情况极少。但是，教练有其优势：他们懂得观察运动员的表现，并告诉运动员如何做得更好。那么，为何商界聘用教练如此罕见呢？难道人人都像刚从谷歌起步时的埃里克那样自信满满、自诩没人能协助自己变得更好吗？如果真是这样，那么这是错误的。作为企业领导者，你需要自己的教练。

要与教练搞好关系，学生首先必须愿意倾听和学习。世界上有难以驯服的运动员，自然也有难以驯服的企业高管。然而一旦打破

了最初的沉默，这些高管们便会发现学无止境。从本质上来看，商业教练与所有教练一样，都属于老师。我们身边顶尖的老师比尔·坎贝尔告诉我们，他认为管理是一项完全可以习得的技能。

对于乔纳森而言，当拉里·佩奇对他制订的刻板的产品计划贴上“愚蠢”标签的那一刻，他的受训生涯就开始了。第二周，乔纳森就坐在了坎贝尔教练的办公室里，一边怀疑自己为何要加入这家让人摸不着头脑的新企业，一边琢磨着要不要递交辞呈。不要放弃，比尔恳切地说：“咬紧牙关，说不定你还能从中有所收获呢。”

就凭这句话，以及你为我们俩付出的一切，我们要对你说声“谢谢您，教练”。

---

[1] 阻断行为的呈现方式有闭眼、揉眼或用手挡脸等。这些都是当事人不愿接受某些事实或信息时采取的肢体动作。——译者注

How Google Works

第五章

沟通：当最牛的路由器









乔纳森刚入职谷歌不久，有一次与我们的一位工程师聊天。乔纳森习惯一接到电子邮件就立马回复，还会把回复内容抄送给许多谷歌员工。对于乔纳森的这个习惯，这位工程人员有些疑虑。他认为，这种做法是舍本逐末，而且邮件回复得如此勤快、传播信息量如此之大的人，手边必定有大把余闲。因此，他愤然对乔纳森说："你只是一台昂贵的路由器！"路由器是非常基础的网络设备，主要用来在不同的点之间进行信息包传输，因此，这句话本是带有侮辱性的。但是，乔纳森却将这句带刺的话当成了赞美。

我们可以这样思考企业中的沟通问题：想象一栋20层高的大楼，你站在中间楼层（比如第10层）的阳台上。每层的人数随着楼层的升高而递减。大楼的最高层只有一个人，而大楼的底层（也就是"入门级"）则是人头攒动。现在，想象你正站在室外的阳台上，你上层的人（暂且称作你的"上级"）对你喊了些什么，还扔下来几份文件。你接住文件，小心不让文件被风吹散，并把文件拿到屋里阅读。内容中的确有些可圈可点之处，依照为9楼工作人员确定的分工细则，你小心翼翼地批注了几个你觉得他们需要注意的重点。之后，你重新回到阳台，向你楼下的团队丢下几张表格和几段文字。楼下的人如饥似渴地阅读着你的文件，好像这文件就是《圣经·箴言》中供给口渴之人的凉水。[134]楼下的人看完之后，转而又会将这个"批注"仪式重复一遍，以便为8楼的人"解渴"。与此同时，你11楼的上司又在重复刚才的工序了。至于20楼嘛……哎，天知道他老人家在干什么呢。

这就是绝大多数公司信息流动的传统模式。管理中的上层收集信息，并审慎地决定该将哪些信息分发给在他们底下辛苦工作的人。在这样的世界中，信息作为权力和控制的手段被人们囤积。正如管理学学者詹姆斯·奥图尔及沃伦·本尼斯所说，许多商业人士之所以能升至管理者位置，"靠的并不是他们所表现出的团队合作精神，而是因为他们深谙与同事们的竞争之道。而这样的风气，只会助长人们对信息的霸占"[135]。这让我们想起了苏联的做法，他们把办公室中所有的复印机都关在双锁钢板门后，以防有人在未经批准的情况下使用机器的神力将有关粮食生产的五年计划泄漏出去。[136]当今，绝大多数管理者的思维方式依然与苏联时期的官僚大同小异。他们觉得，自己的任务就是批注信息、谨慎地把小部分信息散布出去，原因很简单：你怎么能将关系企业帝国命脉的信

息交给底层那些年轻无知的人呢？

然而，苏联已经解体。如果雇用员工只是为了让他们工作，那么这种钳制信息的传播方式可能还能有效。但在互联网时代，我们雇用员工是让他们进行思考的。还在上商学院的时候，乔纳森的一位经济学教授曾说："金钱是一切企业的命脉。"这句话其实并不全对。在互联网时代中，金钱的确重要，但对于企业来说，信息才是真正的生命之源。要想在21世纪建立一家企业，吸引创意精英并引导他们大展宏图才是成功的关键。但创意精英若不能接触大量的信息，这一切只是空谈。

现在，最有能力的管理者不但不独霸信息，还会分享信息。（比尔·盖茨曾在1999年说过："力量并不来自掌握的知识，而是来自分享的知识。这一点，应该在企业的价值观及奖励机制中体现出来。"[137]）领导者的目标，就是要时刻促进信息在整个企业中的流动。这就要求领导者具备一套全新的技能。

就像乔纳森在几年前告诉那位工程师的一样："如果我真的只是一台昂贵的路由器，那我就要当最牛的路由器。"那么，应该怎么做呢？心态开放，公开设立富有挑战性的目标。

心态开放

你的"预设模式"应是与人共享一切，谷歌的董事会报告就是一个例子。这个传统是埃里克在担任首席执行官期间开创的，一直延续到了今天。每个季度，我们的团队都会就企业现状拟一份深度报告，并呈交给董事会。报告中包括一部分文字信息（也就是致董事会的信），都是有关企业和产品的数据和意见；还有产品负责人（也就是负责谷歌搜索、广告、YouTube、安卓等产品领域的高管）用来引导董事会会议的含有数据和图表的幻灯片。不难想象，其中许多信息都是不对外公开的。但是在董事会会议结束后，我们却出人意料地将提交给董事会的信息与所有的谷歌员工分享。在面向公司全体员工召开的会议上，埃里克会将我们给董事会播放的幻灯片原封不动地重现给大家，而致董事会信函则通过邮件发送给谷歌的每位员工。

好吧，"咬文嚼字"先生，我们共享的并不是致董事会信函的全部内

容。出于法律原因，这封信中含有一些不能与所有人共享的数据。因此，我们必须要把信发给我们的法律顾问以及传播部的几位工作人员，让他们通读全文，找出触碰法律地雷的内容并进行修改。在具体实践中，“共享一切”的理想免不了会撞上“‘一切’也太不实际了吧？”的现实。每个季度，这些平日里谷歌范儿十足、用意良好的谷歌人都会手持红色的“死亡马克笔”（当然都是在电子版上），标出需要改动的句子和段落。他们会说“这句话不能放在信里，万一被泄露出去就不妙了”，或“这条信息的确属实，我们也是这样向董事会汇报的，但还是不要让员工看到，以免挫伤大家的士气”。

幸运的是，信件审查工作的总负责人明白，“共享一切”并不意味着“先剔除那些有可能损害公司形象或打击士气的信息，然后把剩下的信息进行共享”，而是指“除了极少数有违法律法规的信息，其他一概与大家共享”。这两种理念之间存在着天壤之别！正因如此，我们才要求每位想要剔除信息的人给出具体的原因，有理有据地说服我们。谷歌于2004年上市以来，我们每一季度都会把致董事会信函与大家分享，迄今为止，还没有出现信息泄漏问题。另外，也没有人因为缺少对公司总体情况的了解而提出过抱怨。就算有人抱怨，我们只要让当事人读一读致董事会信函、看一看埃里克的演讲就行了。另外，董事会信息的共享还有一个附带的好处，那就是对质量的良性刺激。人们会细心准备要提交董事会过目的资料，但如果他们得知这资料要在公司全员之中传阅，就会更加不遗余力了。

开放的心态不仅适用于董事会的沟通，我们也在尝试共享一切。比如，谷歌的内部网Moma上几乎包含即将上市的新品的一切相关信息，而我们每周五的TGIF大会，也常会安排产品团队与大家分享其即将推出的有趣项目以及正在研发的产品演示及截图。对于大批密切关注谷歌新动向的博主而言，能够参加TGIF大会就好似喜获了旺卡巧克力工厂的金色入场券，因为对于绝大多数企业都会小心藏掖的机密，我们却让大家一览无余。然而，没有任何人将暗中从后排盗来的模糊不清的截图或镜头摇摇晃晃的产品演示视频泄漏出去。我们放心将各种关乎企业命脉的信息与员工共享，而员工也不负我们的信赖。[138]

谷歌的OKR（objectives and key results，目标与关键成果）考核制度也是信息透明的一个很好的例证。这个指标是由每个人的目标（也就是需要达成的战略目标）以及关键成果（用以衡量达成目标的进度）构

成的。每个季度，每位员工都需要更新自己的OKR，并在公司内发布，好让大家快速了解彼此的工作重点。如果你结识了一个谷歌人并想了解其具体工作，只需登录Moma内部网看看他的OKR。这样，你不仅可以了解他的头衔和具体职务，更能通过其自我描述来审视其工作内容以及他关注什么。想弄清这个人背后的驱动力是什么，这是最快的途径。

毋庸赘言，这个制度的施行需要从高层做起。在谷歌，拉里和在他之前担任首席执行官的埃里克一样，每个季度都会发布他自己的OKR，并会召开全公司会议加以讨论。各产品和业务负责人都会上台逐一讨论自己的OKR及其对自己团队的意义，并依据自己上一季度的OKR指标为本季度的表现打分。这并不是在做表面文章，因为这些指标都是实实在在的，是各产品负责人在每个季度开始的时候经过缜密分析制定的。高管们会对自己的失误以及失误背后的原因坦率剖析，每个人上一季度的指标往往都会标满红黄两色标记。（在你的企业里，高管们能够在每个季度勇敢站出来与大家探讨他们没能达成的远大目标吗？）会议之后，当人们纷纷回去设定属于自己的OKR指标时，早已对公司这一季度的工作重点了然于胸。这样，即便企业正在飞速扩张，各个团队之间也能保持协作。

掌握细节

施乐帕洛阿尔托研究中心的前主任约翰·西利·布朗曾经说过："身而为人，在于提出问题，而非回答问题。"[139]无论是在谷歌还是之前掌管的企业中，埃里克都会践行这个理念。在偶遇一位许久不见的高管时，两人之间的寒暄通常很简短。一句诚恳的问候之后，埃里克便会开门见山地提问："你最近的工作进展如何？遇到了哪些问题？应该交付的产品进度如何？"这些问题的效果有两重：不仅让埃里克掌握了对方的业务细节，还让他知道哪些主管掌握了他们的业务细节。如果业务负责人不能在10秒钟内把遇到的重大困难流畅地说出来，那么此人就不胜任。如今，"事不关己"的管理方法已经不再适用，作为管理者，必须掌握细节。

埃里克什么都记得，很清楚谁还有应交付的产品没完成，因此，上文中的方法非常适合他。在记忆力方面，乔纳森不是埃里克的对手，因此，乔纳森会把别人还没交给他的项目在手机联系人中加以备注。然

后，只要遇到这个人，乔纳森便会把备注调出来，以便询问工作进度。

就算你的问题能问到点子上，真正的细节仍然难以挖掘。埃里克刚担任谷歌首席执行官不久时，有一天，拉里和谢尔盖因为工程问题以及一些高管的处理方法而心生不满。埃里克听两人倾诉了一会儿，插话说："嗯，我已经跟他们谈过了，我给你们讲讲他们正在做的工作吧。"接下来，他就把他所知的这支团队正在进行的工作讲给二人听。

拉里听埃里克讲了几句，便打断了他的话："他们才没有在干那些事呢。他们干的事情是这些……"拉里列出了这支团队正在进行的几项工作，埃里克很快意识到，拉里才是正确的。埃里克掌握了细节，但拉里却掌握了真相。因此，不能只见树木不见森林。

这件事是怎么发生的呢？原来，埃里克的信息来自管理者，而这些人一贯极力控制自下而上的信息流动（任何深谙推诿之道的中层管理者都心知肚明，审查信息、隐瞒信息这样的手法，无论是向上还是向下传递信息时都能派上用场）。拉里的信息是从工程师那里得来的，他并没有亲自打探，而是借用了他巧妙创设的一款叫作"摘要"（snippets）的小工具。"摘要"就好像个人的每周动态，内容包括某人一周以来最重要的活动，但形式简明扼要。这样，每个人只要花几分钟的时间就能写好摘要，或是随着一周工作的推进将内容（利用文档或邮件草稿箱）整合起来。"摘要"没有硬性规定的格式，但是，一份好的摘要不仅会罗列出个人本周动态及业绩亮点，还会让大家对此人正在进行的或隐晦难懂（比如"创设服务器信息块结构"和"制定10%清单"）或稀松平常（比如"完成季度业绩评估"和"与家人度假"）的活动一目了然。就像OKR一样，这些内容也在全公司共享。这些"摘要"会发布在谷歌的内部网上，以方便大家查阅。多年以来，拉里每周都会收到工程部门和产品部门负责人的摘要，因此，他总能得到真实的信息。

这就引出了我们的下一个话题……

为讲真话营造安全的环境

上大学的时候，乔纳森选修了一门历史课，他知道这门课是学校橄榄球队队员最爱选的课程。班里的绝大多数孩子都具备一定的历史知

识，而到了展示本学期研究项目的时候，乔纳森想起老师曾要求同学们相互提一些有难度的问题，其意不是难为大家，而是想提高大家的课堂参与成绩。乔纳森可不想站在一堆对成绩如饥似渴的历史系学生面前，让他们嘲讽他这个骄傲的经济学高才生。于是他想了个办法，自己写好了几个问题，并把问题分发给同样想要提升课堂参与成绩的橄榄球队的同学。这样，这些四分卫和中卫们便朝他抛出一个个“难题”，而乔纳森则应对自如，结果，人人皆大欢喜。

乔纳森当年这种有待商榷的做法，现在却在商界有了抬头之势。员工不敢向领导抛出难题，因此往往会提简单问题。实际上，提简单问题不仅是人们在提问时惯用的伎俩，生活中人们也习惯了只传递好消息，毕竟，没有人想要当坏消息的信使。但是身为领导者，最需要引起你注意的恰恰就是坏消息。好消息放到明天一样好，坏消息留到明天则会变得更坏。正因如此，即便忠言逆耳，你也必须营造一个让大家时时敢于提出难题和发表忠言的环境。如果你能以及时且直接的方式获悉有哪些事情出了岔子，那么这些问题其实是在告诉你：你的措施奏效了。矿井中的金丝雀或许难逃一死，但至少你能获悉这场鸟类惨案的信息。另外，怀抱不幸的金丝雀金黄色尸体升上地面的人也知道，自己不会被重新扔回矿井里去。[1]

想要婉转地向权威人士传达坏消息，这里有几个建议。在产品或重要功能问世时，我们会要求各团队组织“事后讨论会”，让全体成员聚在一起讨论哪些做对了，哪些做错了。之后，我们会公布讨论结果，让每个人知悉。实际上，这些事后讨论会的最大收获就是过程本身。不要错过鼓励公开、透明、诚恳沟通的机会。

TGIF大会也是一个很好的例子。这个全员参加的每周会议由拉里和谢尔盖主持，且每次都设有一个毫不设限的问答环节。但随着公司的发展，这个环节越来越难以组织，因此我们设立了一个叫作“多莉”（Dory）的机制。任何不能（或不愿）当面提问的人都可以把问题发给“多莉”（这个名字来自《海底总动员》里那条记忆力有问题的鱼，但是就像健忘的多莉一样，我们也忘了为何取这个名字了）。问题发出后，其他人可以投票表决这个问题是好是坏。问题得到的好评越多，排名就越靠前，越是难以回答的问题，通常也会收到越多好评。在TGIF大会上，“多莉”问题列表会被公布在大屏幕上，因此拉里和谢尔盖在浏览这些问题时，不能只把那些想要回答的问题单独挑出来。无论问题尖锐

与否，他们都得把列出的问题从头至尾逐一回答。有了“多莉”，任何人都可以把最尖锐的问题直接抛给首席执行官和他的团队，而众人把关的形式则可以最大限度地减少无聊问题。其实，我们对不满意的答复的评判方法非常简单：TGIF大会的与会人每人都有一红一绿两块牌子，如果觉得问题回答得有所保留，只要挥舞红色的牌子就行了。[140]

埃里克为我们这种公开透明的方式取名为“爬升——报告——遵从”模式。飞行员明白，在遇到危险时，需要采取的第一步措施便是爬升，也就是让自己脱离险境。下一步措施是报告，也就是联络塔台，报告你出了什么问题以及出问题的原因。最后一步是遵从：当空中交通管制员告诉你下次该如何改进的时候，你就要听从指挥！因此，在工作中，如果有人带着坏消息或难题来找你，这就说明他们正处于“爬升——报告——遵从”模式。这些人已经花时间对情况进行了分析，为了鼓励他们说出问题，你应当用心倾听、竭力相助，相信他们下次着陆时会做得更好。

制造话题

2009年10月，迈克尔·杰克逊的演唱会纪实电影《就是这样》首次上映，这让乔纳森灵光一闪。谷歌在山景城的主园区旁边正好有一家电影院，于是乔纳森买了许多首映场当日的票，邀请产品团队选好时间一起去看电影，几百位同事响应他的邀请，利用工作时间外出，去欣赏“流行音乐之王”的风采。那场巡演之后不久，迈克尔·杰克逊就悲剧性地离世，“王者归来”计划成为泡影。

乔纳森的举动得到了一些朋友和同事的质疑：既花钱又耽误进度，只为让一群谷歌人去看一部电影，值得吗？答案是：当然值得。这部电影让大家看到：一位世界顶尖的创意精英对细节一丝不苟，还时刻为观众着想，以此激励着团队和自己精益求精。而除此之外，这次观影活动还有一个微妙的目的，就是为大家制造话题。观影之后的几个月里，乔纳森团队中无论是刚从大学毕业的实习生还是资深的高管，都会在咖啡机或餐厅里拦住他，感谢他带领大家看了这部电影。而乔纳森一般都会询问对方欣赏电影的哪些段落，话题便由此展开。

谈话仍然是最主要且最有价值的沟通方式，但随着科技的发展和工

作节奏的加快，谈话却渐渐成为最为少用的沟通形式之一。世界各地的人们无时无刻不处于联通状态，这虽然很棒，却让我们禁不住这样的诱惑：你会不会频繁使用电子邮件、网聊或短信的方式来联系距离你只有几米的人呢？没错，其实，我们自己也会这样做。对于这种现象，社会学家（以及人类学家）的用词是“懒惰”。但平心而论，对于那些热衷于用科技手段进行沟通的创意精英（尤其是那些身处大企业以及入职时间较短的人）而言，他们也有苦衷。虽然许多企业高管以及其他大人物都极力声称自己乐意与人沟通，但“开门政策”只有在有门可入的前提下才能奏效。对于那些对企业尚不熟悉的人来说，开启谈话可能并不容易。作为领导者，你需要为他们提供帮助。

为了提供沟通条件，谷歌的一些优秀领导者尝试了一些新颖的方式。乌尔兹·霍尔泽写作并发表了一篇有关自己的“使用说明书”，以便让他团队中的每个成员（几千人）阅读。这不仅让大家懂得如何最有效地与他沟通，也告诉大家在他出“故障”的时候该如何“修理”他。[141]谷歌刚成立时，借鉴了学术界的一些办公传统，而“接访时间”（office hours）制度便是其中之一。[2]玛丽莎·迈耶是接访时间制度的拥护者之一，就像大学教授一样，她每周都会留出几个小时的时间，欢迎任何人来找她谈心。想谈话的人可在玛丽莎办公室门外的白板上报名（与玛丽莎共用办公室的其他几个人，通常会在她的接访时间转移到其他地点去工作），等到星期三的下午，办公室门口的沙发上便坐满了年轻的产品经理，等待着与她讨论形形色色的问题。

几乎所有企业中都会有“部落元老”级的人物，他们在自己的领域有着独特的专业技能，对企业有着透彻的了解。其中有的人在企业中赫赫有名，但有的人则默默无闻。领导者如果能将初入企业的创意精英介绍给这些资深者，就搭起了一道最有意义的桥梁。在贝尔实验室，这些资深人士往往叫作“写书的人”，因为他们都针对某一领域写过著作或论文，而新入职的员工通常会在主管的引荐下向他们讨教。[142]在许多企业（以及大学）中，管理者多会下意识地反对员工与企业的明星人物发生互动。毕竟，这些员工十有八九会拿愚蠢的问题去浪费大人物的宝贵时间，不是吗？当然，这种情况的确有发生的可能，而多数大人物也都非常反感别人浪费他们的时间，也自然会让浪费他们时间的人吃苦头。因此，那些资历尚浅的创意精英自会汲取经验，引以为戒。

祷文不会因重复而失色

在生活中，很多情况下一件事情需要重复大约20遍才能被人真正听进去。[143]如果你只重复几遍，对方会因为忙碌而充耳不闻。多重复几遍，他们才能感受到耳边隐约有动静。等到重复了15～20遍的时候，你自己可能都懒得说了，而这时，听者才刚刚开始有所触动。因此，作为领导者，你必须习惯于苦口婆心、诲人不倦。埃里克喜欢说：“祷文不会因重复而失色。”

不过，信息轰炸有正确的方式，也有错误的方式。在科技便利的互联网时代，人们常用的方法，就是将越来越多的信息与越来越多的人分享。如果你读到了一篇有趣的文章，那就把链接复制粘贴到邮件中，发给任何可能感兴趣的人。是的，这就是信息轰炸！别人的时间就这样被你浪费了。用不当的方法进行信息轰炸，会造成无用信息的泛滥，还会让陈词滥调在早已塞满的收件箱里堆积如山。

要以正确的方法进行信息轰炸，这里有几条基本的指导原则：

1.沟通能否强化你希望深入人心的核心理念呢？

要做到这一点，你必须先明白什么是核心理念。我们说，祷文不会因重复而失色，而核心理念就是一种祷文。这是你希望每个人都理解的概念，是神圣郑重的，数量不宜多，且每一条都必须与企业的使命、价值观、战略以及所在的行业有关。在谷歌，我们的核心理念包括：用户至上、目标远大、不畏失败。另外，我们还都是科技的乐观主义者：我们相信，科技和互联网的力量能让世界变得更加美好。

顺便说一句，如果你把某句话重复了20遍，别人却仍然听不进去，那么问题就不在于你的沟通方式，而是在于你所传达的理念。如果你每周都在公司的全员大会上起立发言，一遍遍地重申你的战略和计划，依然得不到人们的理解或信任，那么问题就不在你的沟通方式上，而是你的计划有瑕疵。

2.沟通有效吗？

要做到这一点，你的沟通就要包含新鲜的内容。我们说祷文不会因重复而失色，但这句话不能只从字面上理解。我们的理念，不是像对美

国宣誓效忠一样，一字不漏地灌输到学生脑子里。有的时候，我们需要变换阐述理念的方式来抓住（或拉回）听者的注意力。举例来说，埃里克定期向谷歌人发表的内部备忘录，几乎每次都围绕专注于用户这个焦点。为了保持内容的新鲜感，埃里克在一次备忘录中指出，搜索请求的句子长度每年都会增加5%，这说明用户变得越来越有经验了。这个数据不仅新颖有趣，而且是绝大多数谷歌人所不知道的。这让一个原本严肃的话题更引人关注了。

3.沟通是否有趣、鼓舞人心？

多数管理团队都缺乏好奇心，他们只想处理手边的工作，在沟通时也带有一副公事公办的生硬架势。而相比之下，创意精英们的爱好要广泛得多。因此，如果你读到一篇见解深刻或生动有趣的文章，且文章的内容正好涉及你所传达的核心理念，那就和大家分享吧。从中找出亮点或值得讨论的观点，以此引起团队的关注。如果你能毫无保留地与大家讨论更加广泛的话题，大家自然也会乐在其中，因为他们都喜欢充满好奇的感觉。几年前，乔纳森偶然读到了一篇文章，名为《摩尔定律是不可避免的吗？》，作者是记者兼《连线》杂志编辑凯文·凯利。[144]这篇文章探讨了摩尔定律的历史，并预言定律的下一次迭代指日可待。乔纳森把文章的链接发给他的团队，并附上了一条简短的内容概要以及几个简单的问题：你觉得摩尔定律的下一次迭代是不可避免的吗？这一代何时结束？参照凯文·凯利得出的结论，谷歌应该对工作方式做出什么改变？这封电子邮件激起了大家长达一周的热烈讨论，话题就这么展开了！摩尔定律未来是否应验，与谷歌以及参加讨论者的工作内容都没有什么直接的关联，但从更广泛的意义上来说，这种做法与谷歌把握科技未来动向的战略是相一致的。

4.沟通是否发自肺腑？

你说的话应该带有真情实感。有效的沟通不能100%都外包给他人代劳。你的确可以让别人帮助你美化一下辞藻，但是你的想法、理念以及体验都应是你自己的。越是真情流露，就越能打动人心。

2009年末，埃里克去了一趟伊拉克，回来后写了一篇短文，对自己的伊拉克之旅做了细致的分析，也谈了他对这个国家的优势和劣势的看法。他的短文与谷歌人毫无关系，而是启发大家如何更好地做一名世界公民。很快，这篇文章就在公司里流传开来。其实，轻松愉快的沟通同

样很有效。比如，乔纳森就经常会拿女儿在足球场上飒爽英姿的视频来活跃团队气氛。无论你是在战区旅行，还是展现为人父母的骄傲，都请勇敢讲出你的故事！

5.沟通对象是否合适？

电子邮件的缺点在于，添加收件人实在是太容易了。这条信息对收件人有用吗？管不了那么多了，先把他们添加到收件人里再说！要么就直接把信息群发给团队，这样更省事！但是，有效的沟通只应该针对需要这些信息的人。选出这样一份名单自然会费些时间，但是几秒钟时间的付出却能带来巨大的回报。如果你不选择群发，而是准确挑选出合适的对象，他们阅读信件的可能性就更大。你可以站在对方的角度来考虑这个问题：面对一封群发的信和一封针对你个人的信，你阅读哪一封的可能性更大呢？这无异于垃圾邮件和手写卡片的区别。

6.你使用的沟通媒介合适吗？

所有的沟通形式都有用。每个人接收信息的方式各不相同，因此，对一些人有效的沟通方式用在别人身上或许并不合适。如果你的信息很重要，那就调动手边一切方式把信息传达出去：你可以使用电子邮件、视频、社交网络、常规会议、视讯会议，甚至可以尝试在厨房或餐厅的墙上张贴传单或海报。看看哪种方式与同事们的沟通效果最好，然后用这些方法进行沟通。

7.诚实谦虚，积攒人品。

创意精英并非必须为你工作，他们的选择很多。如果你能把诚实谦虚的风气融入日常工作，就会让你获得团队的青睐和忠诚。如果你不小心做错了事，也应坦诚而谦卑地进行沟通。这有可能让你信誉受损，但不至于让你信誉尽毁。

以旅行报告作为会议的开场

多数商务人士都要参加相关会议。你或许已经参加过成百上千次会议，对议事日程已经了然于胸：了解近况，处理具体工作，睁着眼打盹儿，在桌子下偷偷查邮件，苦思自己做错了什么要忍受这般煎熬。多数

会议的问题在于，会议内容是围绕业务的最新发展而定的，却没有把团队面临的关键性问题作为重点。这样，大块的时间都浪费在了无关紧要的事情上（想一想，你真的需要把所有事务的每周最新动态全都听一遍吗），却没有很好地顾及真正重要的事情。这样的方式还会强化人员之间的组织界限，比如“帕姆负责质量控制，詹森负责销售”，而没有营造出一个人人关注日常要务的平台。

要一改会议的单调乏味，旅行报告是一种简单的方法。在员工外出旅行的时候，让他们整理一篇“暑假游记”式的报告，总结一下自己的见闻和学到的经验。然后，会议就以做旅行报告开始。（如果某一周恰好没人出差，那就安排某人做一次周末报告。）有了这些旅行报告，会议定会增色不少。大家的发言会更加踊跃，另外，知道自己要在会上发言的人也会更加尽心地准备。除此之外，这些经过精心准备的旅行报告会让人们摆脱职务的羁绊，而这种精神，正是成功会议的关键。无论职务如何，都应对企业、行业、消费者、合作伙伴以及不同文化大胆发表自己的见解。

帕特里克·皮切特在2008年出任谷歌首席财务官一职后不久，参观了谷歌的伦敦分部。他回到美国之后，埃里克在一次员工会议一开始便请他与大家分享这次伦敦之行。帕特里克先是对伦敦分部和那里的人员大加赞赏，一阵闲谈之后，他出其不意地急转话锋。原来，在伦敦的时候，只要看到手机商店，他就必定进店，与销售员聊一聊机型和套餐业务。也就是说，他打探出了普通用户对谷歌新推出的安卓操作系统以及各款手机应用程序的看法，并在旅行报告中将见闻与谷歌高管团队进行了分享。帕特里克并不认为自己的发言一定要局限在职权范围之内，因此完全没有涉及财务事宜。这次发言做出了榜样，告诉大家，人人都能够，也应该对全行业发表洞见。

自我评价

务必要确保你愿意为自己工作，这是埃里克的一条最基本的原则，也是管理学的一条金科玉律。如果你自己都觉得员工受你这样一位上司管理是一大痛苦，那么你就得好好改进了。针对这个问题，我们最好的建议就是检视自我：至少一年一次针对自己的表现写一份评估，然后读一读，看看你自己是否愿意接受自己的管理。之后，把这份评估发给你

管理的员工。这种做法要比常用的360度测评制度更能让员工吐露心声，因为如果你能主动要求大家指出你的不足，大家也更容易表达出真实的看法。

在上文中谈到比尔·坎贝尔以及埃里克在一开始的时候（错误地）认为自己并不需要教练时，我们提到过埃里克在2002年写的自我评价。除了上文的例子之外，埃里克在其他段落里也对员工诚恳地剖析了自己的不足，比如：“我应该早点下放权力，把一些决策下放给大家来做。”又如：“对某些决策，我不应该那么耐心，而是应该催大家早些拿出结论来。在一些事情上，我太过纠结于得到大家的一致同意了。”这些批评得到了埃里克团队的热烈好评，因为这让大家看到，首席执行官和他们一样，也在为自我提升和自我改进而努力。

电邮常识

互联网时代中的交流往往要靠电子邮件，而电子邮件虽然功能强大、便利好用，却常常让平日里乐观向上的人不安。要摆脱不安，我们有几个原则：

1.迅速回复。有人只要看到电子邮件就能及时回复，而有的人则不能。努力做前一种人吧。在我们认识的人中，那些最顶尖且最忙碌的精英几乎都能及时回复电子邮件，不仅回复我们俩或是少数发件人的邮件，而是对所有人都是如此。积极的回应能让信息良性循环，这样，你的团队和同事在进行重要讨论和决策的时候就更有可能把你包括在内。除此之外，积极回应所有人的做法对你一直想要倡导的不分层级、任人唯贤的理念也有积极的作用。你的回应可以很简短，比如，我们就很喜欢用“明白了”这句话作答。如果你自信能做到迅速回复，那么“未回复”信件背后的意思就很明显了。比如，我们如果没有马上回复，通常是表示“收到，正在处理中”。而绝大多数不回复的人则是在告诉你：“我现在没工夫，不知道什么时候看邮件，甚至不会看你的信息。如果你想得到我的回复，你可就要苦等了。顺便说一句，我挺不待见你的。”相比之下，我们的态度要好多了。

2.在写电子邮件的时候，每个字都很重要，冗长的堆砌则是多余的。在传达信息时，要干脆简洁。如果你是在说明一个问题，那就把问

题说清楚。要做好这一点，不仅不省时，反而更费时。你要先拟一份草稿，然后通读一遍，把多余的词语剔除出去。当有人问及写作成功的秘诀时，已故小说家埃尔莫·伦纳德回答说："读者可能跳过不读的内容，我就省略不写。"[145]而多数电子邮件里则满是读者跳过不读也无关紧要的内容。

3.经常清理收件箱。你有多少时间都在盯着收件箱，不知该回复哪一封邮件？你花在打开和重读已阅邮件上的时间又有多少？如果你在考虑应该先处理收件箱中的哪封邮件，或是在重读已经读过（却没有及时回复）的邮件，那你就是在虚掷光阴。

打开一封新邮件的时候，你有几种选择：你可以看几眼，认为没有读下去的必要；可以读完邮件，马上回复；可以读完一会儿再回复；也可以放一会儿再读（这种邮件虽然值得一读，但要么不太紧急，要么就太长，不适合马上看）。现在就从这几个选项里挑出一种，我们强烈推荐你从前两个选项里做选择。记住，尽可能一次处理完毕。如果你在读完邮件后知道怎么做，那就立马动手。否则，你就必须重读一次，完全是浪费时间。

如果你能切实做好这一点，那么你的收件箱里就只剩下棘手的待办事项、需要你进一步思考的问题（你可以为邮件添加上"待处理"的标签，或是在你的谷歌邮箱里为这些邮件打上星号），以及几封可以过会儿再做处理的待读邮件了。

为了保证你不只是把这些棘手的任务从收件箱转移到"待处理"文件夹里，你必须每天对"待处理"文件夹进行一次清理。这件事适合放在晚上做，你可以将清零待办事项作为目标，但只要文件夹里的事项不多于5件，都是合理的。否则，你事后就得面对冗长的清单，因纠结到底该从哪里下手而浪费时间。

4.先处理后收到的邮件。有的时候，较早前的问题说不定已被别人解决。

5.不要忘了，你是台路由器。如果收到一封含有有用信息的邮件，就该考虑一下这封邮件还有可能会帮到谁。一天之末，你可以在脑中把今天收到的邮件回顾一遍，问问自己："有没有漏掉该转发的邮件？"

6.在你使用密件抄送功能时，问问自己为什么要这么做。人们使用

这个功能，通常都是为了隐瞒一些信息，而在公开透明的企业文化中，这种隐瞒的做法不仅会让你弄巧成拙，甚至有些搬弄是非的意味。如果你想隐瞒信息，那就公开抄送，否则就压根儿别把信寄给这些人。

我们认为，只有在你把某些人从邮件相关收件人名单里剔除出去的时候，密送功能才应该派上用场。当你选择“回复全部”的时候，如果邮件内容已经与某些人无关，那就把这些人移到“密送”名单里，然后再加备注说明。收件箱里少了一封无关紧要的邮件，大家一定会顿觉轻松不少。

7.不要拿邮件泄愤。如果你需要发火，那就当面发。用电邮发火实在来得太容易了。

8.要方便跟踪进度。如果你给别人寄了一封关于待办事项的邮件，且想跟踪任务完成的进度，那就把信抄送给自己，然后添加上“跟进”标签。这样会方便你查询和跟进那些未完成事项：你只需把原来的邮件加上“这件事做好了吗？”的新标题，然后重新发送就行了。

9.帮助未来的你更方便地搜索信息。如果你收到了你认为将来可能派上用场的信息，那就把信息转发给自己，并附上几个总结信息内容的关键词。你可以自己想一想：我将来会用什么方式搜索这条信息呢？你以后搜索的时候，很可能就会用到你现在想到的搜索词条。

这一点不仅适用于电子邮件，对于重要的文件也同样有效。乔纳森就会把家人的护照、证件以及健康保险卡扫描下来，然后加上描述性关键词通过电子邮件发给自己。如果不慎在旅途中遗失了证件，他就可以轻松使用任意一款浏览器把扫描件调出来。

备一本情境手册

作为企业领导者，你要面对员工、老板、董事、顾问、消费者、合作伙伴以及投资者等。要在遇到以下各种场景时与他们有效沟通，你最好备一本情境手册。以下是我们俩的手册：

一对一会谈：清单对对碰

有关如何组织一对一会谈（即管理者与员工定期进行的面谈），比尔·坎贝尔曾经向我们推荐过一种比较独特的方法。管理者应当把最想在会谈中涉及的5件事写出来，员工也应该列一份这样的单子。把两张不同清单拿出来后，单子上十有八九会有几个条目是重复的。对于所有的一对一会谈而言，双方共同的目标都是为了解决问题，如果管理者和员工不能独立找出最需要两人共同解决的问题，那么摆在两人面前的问题就更不可忽视了。

除此之外，比尔还为我们推荐了一个好用的一对一会谈大纲，让我们在应用中受益匪浅。

1. 工作表现

a. 可以是销售数据

b. 可以是产品交付情况或有关产品的重大进展

c. 可以是消费者的意见或产品质量

d. 可以是预算数目

2. 与同事之间的关系（这对企业成员的团结一致非常关键）

a. 产品人员和工程人员的关系

b. 市场人员和产品人员的关系

c. 销售人员和工程人员的关系

3. 领导与管理

a. 你有没有对你的人员起到指导和帮助的作用？

b. 你有没有把“害群之马”清除出团队？

c. 你有没有在人才招聘上下功夫？

d. 你能否激励员工做出创举？

4. 创新（最佳实践）

a. 你是否一直在进步，是否一直思考着如何才能变得越来越好？

b. 你是否经常对新的技术、新的产品及新的方案进行思考和评估？

c. 你是否将业界或世界上最顶尖的人或企业作为对比标杆？

董事会：要关心，莫插手

董事会的目的就是为了营造和谐透明的环境，并提供建议。在会议结束时，如果董事会能够支持你提出的战略措施自然是最理想的。要达到这个目的，你就必须在沟通上做到百分之百的坦诚。另外，就算你已决定不接受他人的意见，也还是要听取他们的看法，因为大家对问题的认识或许并没有你全面，提出建议通常是出于好心。换句话说，你应当让大家多质疑、少插手。[146]

作为首席执行官，埃里克会在召开董事会之前对上一季度的成绩和不足做详细的评价。其中，不足这一部分尤为重要，埃里克在失误评估上所花的准备时间也一向是最长的。这是因为在董事会上报忧总是要比报喜困难。宣布成绩很容易，但如果你要求团队把过失不足列给你，人们往往会对事实加以粉饰："问题就是这样，但是事实并没有那么糟啦，而且我们已经在实施解决方案了。"当然，企业面对的所有问题不可能都是如此，董事会对这一点心知肚明。因此，最好的解决方法就是诚实以对：我们面前的确有难解的问题，如何解决我们心里也没有数。在谈到不足时，埃里克的谈话会涉及收益、竞争及产品等问题。他说得诚实而恳切，方便了董事会成员积极参与谈话。比如，有一次，我们想在董事会上讨论企业官僚制度对发展的阻碍，于是就把会议标题设为："谷歌受阻：我们不得不面对的重大问题"。

宣布完成绩和不足之后，埃里克会对各项产品和职能进行细致入微的分析，还会根据具体数据重点展开简短切题的讨论。组织发言的人并非传播部门或法律部门的人员，而是乔纳森团队中深入参与业务的产品经理。乔纳森会挑出自己最得意的创意精英来完成这项任务。他知道，虽然组织发言非常费时，但他们一定能出色完成任务。他同时也明白，如此细致地组织董事会发言（以及起草致董事会的信）的经验，会让这些英才对管理沟通技巧产生深刻的体会，会让他们站在高点对企业的机制拥有整体的把握。把这个任务委派给传播方面的人员，你就白白浪费了让企业未来的领导者收获实际经验的大好机遇。[147]

董事会成员应该讨论战略和产品，而不是管理方式和诉讼纠纷（如果你的董事会成员不是这样，那你就该考虑换人了）。在为董事会制定规则和议事日程时请切记这一点，即便困难也要坚持。埃里克曾经是西贝尔系统公司董事会的成员，这家于2005年被甲骨文公司收购的软件公司，在刚刚进入21世纪时曾受到美国证券交易委员会的一系列违规指控。由此，法律问题变成了董事会会议的主题，董事会考虑律师和债务问题的时间比考虑业务的时间多出许多。而与此同时，西贝尔的业务逐渐萎靡。

当核心业务衰退而必须进行艰难但必要的讨论时，无论是琐碎的日常工作还是重大的董事会议题，都成了转移注意力的好借口。董事会本应在战略上发挥重要作用，但如果任由会议被管理事宜牵着鼻子走，那么就无法促成有趣的交谈和得出宝贵的洞见。当然，董事会必须对法律及战略方面的重大问题有所了解，但这些信息都可以先由低一级的委员会经手，然后用15分钟的时间在董事会会议上加以概述。埃里克在加入谷歌时致力于让董事会聚焦于业务规模和业务战略。埃里克在苹果董事会任职期间，他们的董事会会议在这方面也做得很到位，会议中不乏有关产品、领导方式以及企业战略的精彩对话。

在不开董事会会议的时候，要定期打电话与董事们联络。

合作伙伴：学学外交官

要搭建平台和建立成功的产品体系，企业就离不开合作伙伴的帮助。两家在某些领域相互竞争的企业，有时却会在另一些领域进行合作，像这些看似矛盾的现象（以及“竞合关系”、“友敌”等混合词），就是由此衍生出来的。在这样的情况下，成功之道在于一种最古老的沟通艺术——外交。

企业之间复杂的合作关系与国家之间的务实外交（而非意识形态外交）有许多相似之处，国家之间难免有一长串的矛盾，但从双方的共同利益来看，抛开恩怨、并肩合作才是正道。否则，国家之间的关系只有不相往来或战争两条路可走，而这两条路对于任何一方都是一种打击。例如，中国与美国之间就存在许多问题，但两国之间有如此多的贸易往来，我们必须撇开分歧，寻找维护和建立合作关系的方法。

企业与国家一样，也有一套理念体系，这一点，每个从一个体系转

移到另一个体系的人都能感同身受。要营造成功的合作关系，必须认识到彼此之间的不同，还应承认和接受这些不同是无法根除的。与你合作的国家或企业同样有权拥有自己的理念体系，他们的价值观与你的一样根深蒂固，因此，如果要建立有效的合作关系，就必须把你的道德评判搁置起来。1969年，亨利·基辛格在担任美国国家安全顾问时曾经说："我们一向表明，美国没有永远的敌人。在评价包括社会主义国家在内的一切国家，特别是像中国这样的国家时，我们不会以其国家的意识形态为基础，而是以其实际行动为标准。"[148]一年多之后，他秘密出访中国，由此打破了两国自"二战"后的外交僵局。

如果说合作关系的经营与外交相似，那么毋庸赘言，合作关系也应该交由有外交手腕的人来打理。对于最为重要的合作伙伴，我们建议企业派专人来兼顾两方利益：一是要满足合作伙伴的需求，二是帮助自己的企业追求利益。[149]人们习惯认为，销售员应当偏向于自家利益而非合作方的利益，而这种双赢的做法，无疑是一种颠覆。

媒体访问：对话，而非传话

在接受媒体访谈前，你是否会让别人为你做准备工作？如果答案是肯定的，那么你是否会让别人给你准备一份"常见问题清单"，将那些难缠的记者有可能提出的问题囊括其中，再让他们认真拟定一份经过审查、尽可能与将发布的新闻主题并行不悖的答案呢？当助手把问题清单交给你的时候，你是否看着文件告诉自己"我就应该照本宣科"？

在许多人眼中，媒体访问就是营销演说，应当照本宣科。对于企业传播部的人员来说，乔纳森可是个不好伺候的主儿。他曾经在看完别人拟给自己的发言稿后公开表示，如果大家想要找一只受过训练的猴子去接受媒体访问，那么他很乐意帮忙安排；但如果大家想指定他这个与猴子大相径庭的人类来接受访问，那他们最好重新拟稿，写出点有分量的东西。一场成功的访谈不应干巴巴地重复营销说辞，而应是一场交流真知灼见的对话。

优秀的传播人员懂得传话与对话之间的区别。在传话时，我们不会回答对方的提问；而在对话过程中，我们会听取对方的提问，试着考虑如何用见解和例证来巧妙地回答问题，不但传递信息，也避免了机械的鹦鹉学舌。在沟通时，许多人的标准都很低。如果你的要求很低，那么宣讲无疑可以达到你要的效果，但除此之外，这样的沟通毫无出彩之

处。如果你是在传话，人们很容易就能识破你的企图。

与记者进行一场机智的对话要比背稿子难得多，这倒不是因为记者言辞犀利。与记者你一言我一语的交锋往往会制造紧张感，这对于许多记者而言是正中下怀，但其他人却大多避之唯恐不及。因此，如果想要同记者进行深度交谈，就必须锻炼自己，就算写出的报道中有对你不利的评论也要泰然处之。如果你没有受到负面评论，或许你与记者的交谈就没有聊到点儿上。

然而，许多人都不愿与媒体进行有意义的交谈，因为与挖掘深刻的见解相比，打草稿照背要简单许多。但是，人人都有自己的见解，而你只需鼓励你的团队去寻找这些洞见。你可以借用我们传播部同事埃伦·韦斯特告诫她的团队的话："要做一个有思想的领导者，你就必须有自己的思想。"

靠关系而非层级

层级严明、流程重重的组织有一个优势，那就是让你对每个人的分工一目了然：只需在正确的图表里选出正确的一格，你要找的人就跃然眼前了。但是，混乱才是互联网时代中企业的常态。如果一家企业的运营顺利，人员与职位之间一个萝卜一个坑，这说明企业已经被形式和结构缚住了手脚。这不是好事。埃里克在诺勒公司担任首席执行官的时候，公司的运营就像一架上了油的机器一样顺畅。唯一的问题在于：公司的新产品一栏总是空空如也。（赛车手马里奥·安德雷蒂说过："如果万事都看似尽在掌握，那只能说明你的速度不够快。"）[150]

企业不应被条条框框束缚，因此，混乱的状态是最合理的。当你处于混乱之中的时候，要想把事情做成，唯一的途径就是靠建立关系。你应当不吝啬时间地去了解他人、关心他人，把他们的爱人和孩子的名字以及重要的家庭问题（这些你都可以轻松在通讯录里备注）等细节都记下来。埃里克遵循"三周原则"，也就是说，在接手新职位的前三周里，你不必做什么。你只需听取大家的心声，看看他们的问题和关注点在哪里，了解他们、关心他们、赢得他们的信任。其实，你并非什么也没有做，因为你正在为良好的关系奠定基础。

另外，不要忘记为大家带来笑容。在管理中，人们对赞美的使用不足，也低估了赞美的价值。该赞美的时候，不要吝啬。

---

[1] 英文中有“矿坑井中的金丝雀”一说。大意是：金丝雀是一种非常金贵的鸟类，稍微吸入一些地下矿井中的甲烷气体就会迅速死亡，因此，矿工们会把金丝雀放在井中，以便及时得到气体泄漏的预警。——译者注

[2] 接访时间制度，西方大学常用的制度。在办公时间内，工作人员通常会留在办公室里，与提前进行过预约的学生进行交流。——译者注

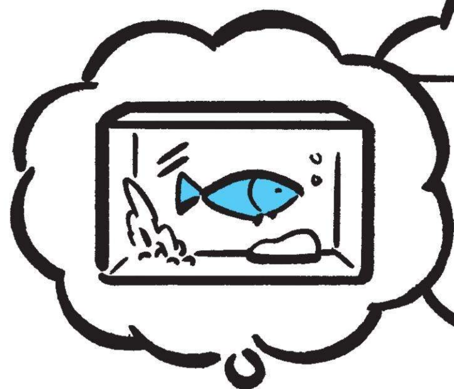
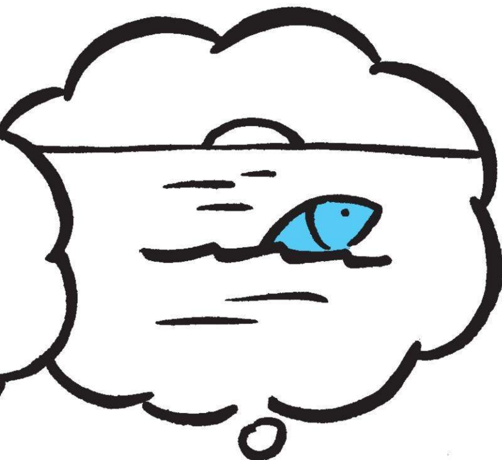
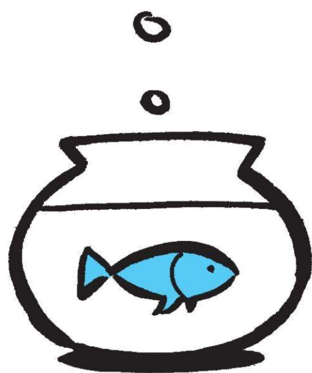
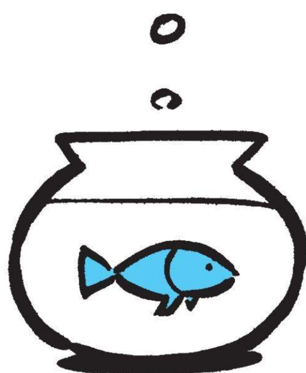
How Google Works

第六章
创新：缔造原始的混沌







帕洛阿尔托2010年3月一个晴朗的春日，埃里克驾车驶到巴卡迪诺大道（Embarcadero Avenue）和国王大道（El Camino Real）的交叉口，趁着等待绿灯的时候，他坐在车中，看着环绕斯坦福大学橄榄球场的大树，回顾着过去几个小时中发生的事。就在刚才，他和苹果公司的首席执行官史蒂夫·乔布斯一起在一家名叫卡拉菲亚（Calafia）的咖啡厅相约喝咖啡。151两人坐在这家主营加州风情餐饮的咖啡厅外，话题围绕着飞速发展中的谷歌安卓手机操作系统而展开。乔布斯认为，这款开源操作系统的基础是苹果的知识产权；埃里克则回答说，谷歌并没有使用苹果的知识产权，安卓其实是谷歌自行研发出来的。但是，埃里克的辩解只是徒劳。“他们肯定要找我们的茬儿了。”埃里克心想。

1993年，埃里克与史蒂夫·乔布斯初次相识并有过合作。当时，埃里克任职于太阳计算机系统公司，乔布斯还在NeXT电脑公司。NeXT电脑操作系统使用一种名叫Objective-C的编程语言。埃里克和其他几人一起来到NeXT公司，听乔布斯向他们阐述这款编程语言的最新情况。讲解开始时，乔布斯对这款编程语言的优点大加赞赏，想让来自太阳公司的计算机科学家们相信，这款语言是他们正在研发的新一代编程框架中所必不可缺的。埃里克明白，乔布斯在技术上的一些论点是错误的，但他的逻辑很有说服力，让埃里克和太阳公司的同事们找不出乔布斯的漏洞在哪里。会议过后，大家聚在NeXT的停车场上，站在车旁剖析刚才的讨论内容，努力避免受到乔布斯“现实扭曲力场”[1]的误导，却只是枉然。乔布斯看到他们站在停车场，便赶过来继续刚才的谈话，一谈就谈了一个小时。

几年以来，乔布斯和埃里克成了好友，2006年的夏天，埃里克受邀加入苹果董事会。在接手这份工作之前，埃里克与乔布斯讨论了苹果和谷歌两家公司之间潜在的利益冲突。苹果正在研发苹果手机，而谷歌于2005年8月买下了安迪·鲁宾的安卓公司之后，已经在这款手机操作系统上投入了大约一年的精力。安卓尚未完成定位，但在当时，人们预计安卓系统会以不设用户界面的开源操作系统形式问世（别的公司一般都会设置用户界面）。摩托罗拉、诺基亚以及三星等公司的手机设计和应用程序研发都由公司自主完成，而我们的希望，就是让安卓系统成为这些公司手机的核心软件。当时，安卓和苹果手机都处于早期阶段，2006年8月，埃里克加入了苹果董事会。

2007年6月上市的苹果手机近乎完美。手机的设计便于最大限度地利用互联网资源，手机功能及应用流畅连贯，令人赞赏。同年年末，安卓团队在YouTube上发布了一则视频，来展示他们的工作成果。乔布斯仔细察查看了视频，指出视频中描述的用户体验与苹果手机及其操作系统iOS大同小异。最后，埃里克于2009年8月卸任苹果董事一职，而两家公司及其合作伙伴之间的法律纷争至今仍在继续。

终有一天，任何有需求的人都可以拥有自己的智能手机，而在这些手机中，绝大多数（至少在未来的10年中）使用的都是iOS或安卓系统。为这两种操作系统研发应用程序的工程师，比历史上任何一款计算平台的工程师人数都要多（当然，把全世界几乎所有人都纳入潜在用户群，也的确很高明）。与我们共同竞争的制造商足有几十家，他们的起起伏伏不仅被载入了各种商业杂志，主流媒体上也有报道。虽然现在人们早已习以为常，但仅仅几年之前，大家眼中个人电脑的运算环境就是微软的Windows操作系统。无论你在这场专利权之战中站在哪边（有必要说明一下：我们站在谷歌这边），没有人否定，这两款平台都极大地推动了经济和创新的发展，改善了全世界人民的生活。

史蒂夫·乔布斯清晰地预见了这一前景。作为改变世界的创意精英，乔布斯无人能及。他集深厚的专业知识、艺术创意禀赋和经济头脑于一身，创造出让人们欲罢不能的电脑产品。在满是书呆子和商人却稀缺艺术家的科技行业中融入美与科学的人，也是乔布斯。通过与乔布斯共同工作的经验以及对他的观察，我们对创意精英有了很多认识，是他让我们看到了个人魅力对企业文化的影响，也让我们看到了文化与成功之间的直接关系。

然而，这场安卓与iOS系统的鏖战给我们的最大启发，是如何通过两种截然不同的途径实现创新。这两个平台以及这两家公司都极具新意，工作方式上也有一些重要的相似之处。苹果和谷歌都处在产品飞速更新换代的产业之中，无论是在互联网还是手机电脑行业中，今天的大热门转眼就会沦为老古董。因此，如果我们不能不断创新，就要面对落伍的命运。另外，两家公司都会尽量避开传统的市场调查，靠自己的能力去揣摩消费者的需求，我们对自己的眼光都信心十足。除此之外，两家企业都将为消费者创造最佳体验奉为重中之重。

但是除了这些共同点之外，两家公司追求创新的途径其实存在很大差异，在控制方面尤为如此。对于安卓，谷歌主要关注的是开放平台带

来的巨大经济效益，以及我们如何驾驭这种开放带来的分裂。安卓系统是不受控制的，这么说完全是正面的。只要不违反阿帕奇授权协议[152]，任何人都可以免费使用软件的源代码。这种“开源”模式意味着，任何人都可以使用安卓做他们想做的事。

除此之外，不必征得谷歌的同意，任何人都可以使用以安卓为操作系统的设备来制作并销售自己的应用程序。我们鼓励安卓系统设备制造商（比如三星、HTC以及摩托罗拉）注重设备与应用程序的兼容性，以便所有安卓应用程序在安卓设备上顺利运行。对于这个目标我们已经取得了长足的进步，但还尚未完全如愿。不过，在这样一个没有进入成本和管控力量的环境中，这是自然而然的。安卓的成长和壮大势头是我们始料未及的。现在，安卓不仅成为（包括亚马逊旗下的）电子书阅读器、平板电脑、电子游戏机以及手机的内部发动机，也可以安装于电冰箱、跑步机、电视机以及玩具中。不少权威人士都在谈论即将来临的“物联网”时代，届时，不光是平板电脑和手机，各种设备都会与互联网相连接。我们希望，其中的许多设备都能以安卓系统为基础来运行。

苹果选择了与此截然相反的做法。iOS系统的源代码是封闭的，要想在苹果应用程序商店中占有一席之位，你就必须得到苹果的正式批准。乔布斯一向认为，只有对一切事物保持绝对的控制，才能为消费者带来最棒的体验。他之所以对自己以及自己公司的大小事宜万般用心，就是为了创造出最棒的产品。这一点，在他为董事会准备的产品演示上就能看出来：演示全都经过精心的编排和组织，好似百老汇的演出一样一丝不苟。新产品不仅为董事会展示，还要对外发布！在谷歌，我们经常让助理产品经理为董事会展示新品，不仅因为他们都是产品演示的好手（不过还差着乔布斯一截呢！），还因为让这些刚刚毕业一两年的年轻人（有的人甚至还穿着母校的校服）为董事们展示我们最新的发明，真的特别有戏剧效果。正是乔布斯，让我们明白了这种戏剧效果的威力。

苹果公司崇尚控制的模式之所以有效，不仅是因为乔布斯过人的能力，也与他组织企业的方法有关。与谷歌一样，苹果的领导者也是拥有科技背景的产品研发人员。如果你能召集一群顶尖的创意精英，再指派这世界上数一数二的创意精英负责管理，那么你所做的决策十有八九是正确的。在这样的前提下，严格的控制模式就能激发出无穷的创造力。

在我们一边写作这篇有关创新的章节一边与家人和朋友分享时，对

我们的工作理念提出质疑的人往往会把乔布斯拿出来当作例子："没错，但是史蒂夫·乔布斯用的可不是这种方法，看看人家创造了多少伟大的发明呀。"这种看法当然有理，因此我们常常会回应说：如果你的能力与乔布斯不相上下，如果你也拥有常人难以企及的直觉和洞见，那么你就应该大胆去走他的路。但如果你仅仅是跟我们一样的普通人，那么在这里，我们提供了几条别的创新途径供你尝试。

创新是什么？

创新，是当今的大热门，至少也是个热词。据《华尔街日报》称，仅仅在2011年，这个词以不同形式在美国企业年度及季度报告中出现的次数不少于33 000次。[153]人人都想要"创新"，但在谈论如何创新之前，让我们先看看创新到底是什么。

在我们看来，创新不只是创造新奇实用的想法，还包括实践。"新奇"往往会被当成"新颖"的近义词，因此我们有必要指出，创新的东西不仅需要新的功能，还需要出人意料。如果你的产品只是满足了消费者提出的需求，那么你就不是创新，而只是做出回应。回应是好的，但毕竟不是创新。另外，用"实用"这个形容词来描述高大上的"创新"，实在有点黯然，因此，让我们在前面加上一个副词，把"实用"变成"非常实用"：创新的东西不仅要新颖、出人意料，还要非常实用。

将这个概念套用在谷歌的无人驾驶汽车项目上恰如其分：这款车不仅新颖、出人意料，而且非常实用。然而，谷歌每年都会对搜索引擎进行500多次改进。这是创新还是渐进改善？毋庸置疑，这些改进都新颖又出人意料。虽然这些改进中的每一项都是实用的，但是离"非常实用"还有距离。可如果把所有改进加起来，就可以称得上"非常实用"了。谷歌搜索引擎每年之所以都能取得巨大的进步，靠的就是一步步的积累。这500小步加起来，最终会带你走向远方。

并非只有非常新潮且引人瞩目的东西才堪称创新。这一点非常重要，因为它告诉我们：几乎人人都有创新的机会，创新并不是只有那些在大学校园外、专门搞创新的少数人才能做的事情。与研发无人驾驶汽车的Google[x]团队相比，为谷歌搜索引擎付出了15年心血的团队同样在创新。这种创新理念，让几乎每个人都有机会去实现新颖独特而又引

人瞩目的创造。

了解环境

在决定是否要实践某个想法的时候，Google[x]团队会用到一张简单的维恩图[2]。第一，这个想法必须涉及一个能够影响数亿人甚至几十亿人的巨大挑战或机遇。第二，这个想法必须提供一种与市场上现存的解决方案截然不同的方法。我们不希望在已有的做事方法上做改进，而是想另辟蹊径。第三，将突破性解决方案变为现实的科技至少必须具备可行性，且在不久的将来可以实现。举例来说，使用氦气球为尚未享受宽带网络的几十亿人送去网络服务的谷歌热气球计划，就完全符合以上三个要求：这个计划试图以突破性的方案解决一个重大的问题，所用的技术有的业已存在，有的已是指日可待。（想想吧，一只热气球大小的装置悬浮在距离地面大约20公里高的地方，为地面上的千家万户送去无线宽带服务。这就是谷歌热气球计划。）另一方面，时空穿梭的确可以让许多问题迎刃而解，但是，其技术支持尚不可行。在为任何想法付出努力之前，Google[x]团队都会先看看这个构想是否符合以上三项标准。如果不符合，就不会被选中。

适宜创新的环境是创新的先决条件。这样的环境，一般会出现在飞速发展且竞争激烈的市场中。（许多公司都把目光聚焦在无人驾驶汽车上，且其中绝大多数都是汽车公司！）不要把眼光放在无人问津的市场并在这里孤军奋战。你应当发掘创新的途径，跻身进入大型或有潜力发展壮大的市场上。这个理念看起来或许难以接受，毕竟，未被开发且无人竞争的崭新市场，许多实业家都想进入。但是，一个市场通常不会平白无故就乏人问津，而是因为市场规模无法支撑其事业的扩张。你或许仍能从这样的市场中挖掘出难得的商机（那些网上商城产品目录中的小众商品一定已经让一部分人赚了个盆满钵满），但如果你的目标是打造一个创新的环境，那你还是要去寻找那些具有巨大成长潜力的大型市场。不要忘了，谷歌在网络引擎市场中并不算抢占先机，而是后来居上。

科技是另一个值得思考的因素：你认为现在的科技会以怎样的方式进化发展？现在的科技有什么不同，你预期将来会发生怎样的变化？你的才能是否能让你在这种日新月异的环境中不断出新？在研发谷歌邮箱

时，谷歌工程师保罗·布赫海特相信自己能够创造出一款基于浏览器的电邮系统，且功能和用户界面与基于客户端的电邮系统一样丰富，[154]并由此跻身电邮这一发展中的庞大市场。在谷歌中，能够设计网络应用程序的工程师比比皆是，因此我们具备成功实现保罗构想的人才。也就是说，创新的条件齐全了。

首席执行官必须兼任首席创新官

多年以前，我们的同事乌迪·曼博还在雅虎担任工程师。当时，雅虎认为自己创新力度不够，于是，做出了所有训练有素的MBA在困难面前都会做出的举措：指派专人来解决问题。他们将创新负责人的工作交给了乌迪，然而接手工作的乌迪只干了三周，就发现不对劲。他的上司们想让他设立一个创新委员会，让员工提交构想和方案，由委员会审查和批准。换句话说，乌迪的任务就是设立一个有关创新的官僚机构。这简直是自相矛盾。因此，乌迪离开了雅虎。（乌迪12岁的女儿在看过他在一次工程师全体大会上的发言后，曾经对他说："你浪费了几百个工程师的时间，只为了告诉他们一定要创新。你觉得这样能创新吗？"这可能是刺激他离职的原因。）最后，乌迪选择了谷歌。他在谷歌如鱼得水，还负责领导了几支我们最有创意的产品研发团队。只不过，我们并没有给他创新负责人的头衔。

像这样把一切与创新有关的责任都推给一位高管的做法，并不是单家公司的特例。几年之前，一家知名咨询公司发布了一份报告，建议每一家公司都应指派一位所谓的"首席创新官"。[155]为什么？据报告称，这是为了给所有创新项目提供"统一的指导"。这句话的意思，我们也不太明白，但我们能肯定的是，"统一的指导"和"创新"两个词不应出现在同一个句子中（各位现在正在读的这个句子除外）。

作为企业管理者，我们自然喜欢管理。想要完成某项任务？安排专人负责就行了。但是，创新可不能靠传统MBA式的管理方法。与常规业务不同，创新不可把握、无法强制，也不能事先安排。回忆起在雅虎的经历，乌迪对我们说："有创意的人不需要别人来布置任务，而需要有人提供空间。"换句话说，创意的开发应该是一个有机的过程。一个个想法冒出来，好似在一片原始混沌之中产生的基因突变一般，经过漫长而曲折的过程后，终于实现了蜕变。而创意，就是这个过程的最终目的地。

在这条路上，比较强大的构想不断吸引支持者，势能越来越大，而欠佳的构想则会被半路淘汰。实现这场进化不能靠特定的路径，无路可循才是其基本特点。你可以把这个过程看作“构想的物竞天择”。[156]我们可以对达尔文的《物种起源》做这样的演绎：

> 产生的（构想）要多过能够存活的（构想），另外，为争取生存机会而进行的努力不曾间断。由此可推知，如果一个（构想）能够以任何有利于自己的方式发生程度的变化，那么（此构想）在复杂且时而多变的环境中的生存概率就会增加，从而被自然选择的概率也会增加。[157]

没有哪家公司不想创新，也就是说，所有的公司不仅要先营造一个让各种创意因素以新奇的方式自由碰撞的环境，还要提供时间及自由，让小部分创意进化和生存，并让余下的大部分凋零和消亡。单独设立首席创新官的做法行不通，因为这个职位的权力无法营造出原始的混沌（而只有在原始混沌之中，才能诞生惊喜）。换句话说，首席创新官的职位需要由首席执行官兼任。

打造混沌的企业文化并不是新鲜理念。早在19世纪，托马斯·爱迪生就因他在门罗帕克实验室中“凡事先尝试”的独特文化而闻名于世。20世纪的美国AT&T公司贝尔实验室以及施乐帕洛阿尔托研究中心（PARC）也是孵化创意的著名机构。而现在，这种达尔文式物竞天择进化过程的规模和速度都与以前大不相同。互联网为所有人提供了创新的工具，除此之外，网络还是理想的试验场，只用以前所需时间的一小部分，人们就能建成模型并收集有效的数据。物种的进化经历了上千万年，但现如今，在创意精英的操控之下，构想的进化过程能够也必须以“网速”推进。

在刚成立的企业里，企业文化处于初始状态，公司上下有一种放手一搏的心态。这个时候，创新的混沌状态非常容易形成。加入新公司的人渴望冒险，这也是公司吸引他们加入的原因之一。但一旦公司的人数超过了500人，一些对风险持规避态度的人便会陆续加入。在这些人中不乏资质过人的创意精英，他们只是不会对挑战跃跃欲试罢了。并非人人都是创新之人，这就是事实。因此，你培养的混沌不仅要为创新者提供创新空间，还需要为其他人提供参与和成长的沃土。

几年前，企业家兼音乐家德里克·西弗斯发表过一场让我们拍案叫绝的TED演讲。[158]他为大家播放了一段视频，视频中，一个看似精神不正常的人在一场露天演唱会上独自起舞。这个人站在山边，赤着上身和双脚，旁若无人地舞着，舞得不亦乐乎。刚开始的时候，他身边五六米的地方没有一个人敢靠近，但过了一会儿，一个大胆的人加入了他的行列。然后，人们一个接一个地加入进来……闸门就这样打开了。几十个人蜂拥而上，原本的独舞变成了众人狂舞。德里克把这称为“第一追随者”原则：在发起一个行动时，吸引第一个追随者是至关重要的一步。“将一个孤独的疯子变成领袖的，就是第一个追随者。”创新的混沌环境需要给这些创新人才——或者说在山边独舞的疯子—— 创造条件。但除此之外，这个环境还需要给那些参与创新项目的人——也就是从第二个到第二百个加入群舞的疯子——创造空间。正因如此，你需要将创新融入企业的，让每个部门和每个领域都受到感染。如果你只将创新局限为某个团队的特权，那么你或许能为这个团队吸引到创新人才，却无法吸引足够的“第一追随者”。

仙童半导体及英特尔公司的联合创始人罗伯特·诺伊斯曾说：“乐观是创新的一个必要条件。否则，你怎能放弃安逸而追求改变，或离开舒适的环境而选择冒险呢？”[159]你所雇用的人，不仅要有能够产生新构想的头脑，也要足够疯狂地相信这些构想有机会实现。你需要挖掘和吸引这些乐观的人才，并提供平台，让他们创造改变、大胆冒险。

聚焦用户

2009年末，一支搜索引擎工程师团队向我们展示了一项功能的模型。这项功能经过了一段时间的酝酿，其背后的技术洞见其实非常简单：我们能否不等用户敲下回车键，而是在用户输入搜索词条时就开始显示搜索结果呢？谷歌一向认为，速度是决定搜索质量的一个关键因素，能够在不到1/10秒的时间内解决多数用户的搜索查询，我们也深感自豪。但是，我们的计时是从用户敲下回车键那一刻才开始的，而输入搜索词条却往往需要几秒钟的时间。我们能不能把等待的时间节省下来？能不能在用户输入的同时就把搜索结果显示出来？一看到模型，我们就毫不犹豫地决定采用。于是，自然搜索和付费搜索团队马上投入工作，几个月之后，即时搜索功能Google Instant便与大家见面了。

新功能推出几周前，乔纳森在管理会议上突然想到了一个非常重要的问题：即时搜索功能会不会对企业利润造成影响？由于搜索结果在用户输入搜索词条时就能显示出来，用户点击广告的概率或许会有所下降。于是，乔纳森询问他的团队有没有足够的有效数据来预测收入可能受到的影响。他得到的答案是否定的，且大家一致决定应该专门研究一下这个问题。然后，大家继续探讨新功能的发布计划。在乔纳森工作过的其他公司中，每一家公司在批准一款产品之前，都会把财务分析作为一道最重要的关卡。产品的收益预期如何？投资回报率会是多少？投资回收期大概多长？而在谷歌，为核心产品带来重大转变的新功能还有几周时间就要问世了，却还没有人做过详细的财务分析呢。但是，这项功能无疑会为用户带来便利，我们心知肚明，发布才是最佳的商业决策。

即时搜索功能问世之初，对谷歌利润的影响并不大，且谷歌此前推出的许多新功能，都对公司财务产生过更严重的影响。我们在2012年推出的知识图谱功能，可通过计算有关人物、地点以及事物的搜索结果，在网页右侧以简明的格式在方块中显示出相关信息。这项功能可以将所有与搜索内容有关的信息汇集在一个让人一目了然的方块中。然而，这个方块往往会出现在以往广告出现的位置，这也为谷歌的赢利带来了一些冲击。2011年初，我们对搜索算法做了一系列改动，降低了部分网站的质量得分。[3]原因在于，我们不希望让点击链接的用户被带到劣质网站上去。这项被命名为“熊猫”的算法，所影响的搜索近12%。由于受影响的许多网站都是谷歌的广告网站，因此对谷歌的收益产生了冲击。

谷歌明白，在互联网时代，用户的信赖与美元、欧元、英镑、日元或任何其他货币一样重要。要让企业获得持续的成功，除了依靠产品质量以外别无他法。因此，我们的产品战略，就是聚集用户。就像拉里和谢尔盖在谷歌首次公开募股说明书中说的那样：“为终端用户服务是谷歌业务的核心，是我们的第一要务。”

但是，“聚焦用户”这句话只说了一半，完整的句子应该是：“聚焦用户，一切水到渠成。”意思是说，我们会始终为用户做对的事情，也相信我们的创意精英能够想办法从中获利。这个过程需要时间，因此要坚持这样做需要信心。[160]但这通常是值得的。

2004年，乔纳森和他的同事杰夫·休伯带谢尔盖进行了一次实地考察，考察的对象是一家名叫“锁眼”（Keyhole）的初创公司。杰夫是乔纳森在Excite@Home公司时聘请的第一个产品经理，也是谷歌广告团队

中的一位首席工程师。[161]锁眼公司的一位创始人名叫布赖恩·麦克伦登，他曾与乔纳森和杰夫在Excite@Home共事过。当时，锁眼公司在地图的图像呈现及互动方面已经取得了一些骄人的成绩，谢尔盖当即决定，谷歌应当把这家公司买下来。

几周后，谢尔盖将并购一事提交董事会批准。董事会问他我们到底该如何从这项技术中获利，他的回答很简单："乔纳森是行家，我把这个问题交给他。"乔纳森一直坐在那里听着谢尔盖的发言，至于并购锁眼公司会如何给谷歌带来收益这个问题，他压根儿就没想过（很明显，入职谷歌两年之后，乔纳森已经很放松了），只得对付了几句让人过耳即忘的话。实际上，我们并不确定并购锁眼公司会对谷歌的财务带来什么样的积极影响。

董事会决定相信谢尔盖的决定，并让他继续处理并购事宜。大约8个月后，以锁眼公司的技术为基础的谷歌地球问世了。这款程序在用户中大受欢迎，赢利数百万美元。这款应用程序一不打广告二不收费，是如何赢利的呢？谷歌地球问世不久，我们的一位名叫桑达尔·皮查伊的创意精英就意识到，下载和安装谷歌地球的用户或许对我们的工具栏也会有兴趣。谷歌工具栏是一款简单的应用程序，可以与浏览器配套使用。工具栏为用户提供了许多有趣的功能，其中一项就是常常出现在浏览器界面上的谷歌浏览器小方块。安装了谷歌工具栏后，用户不必登录谷歌网站就能使用谷歌搜索，这不仅增加了用户使用谷歌搜索的次数，也增加了他们点击广告的次数，从而产生了更多利润。桑达尔的想法虽然遇到了一些阻力，但在乌尔斯·霍泽尔的支持下，很快得到了实施。

下载谷歌地球的用户或许对谷歌工具栏感兴趣，这个简单的想法不仅使工具栏的使用者大幅增长，也带来了可观的收入。但当乔纳森站在董事会面前发言时，他怎么能预料到这样的结果呢？回顾过去，我们觉得在当时的情况下，"我不知道……但我肯定，我们会做成的"才是正确的回答。

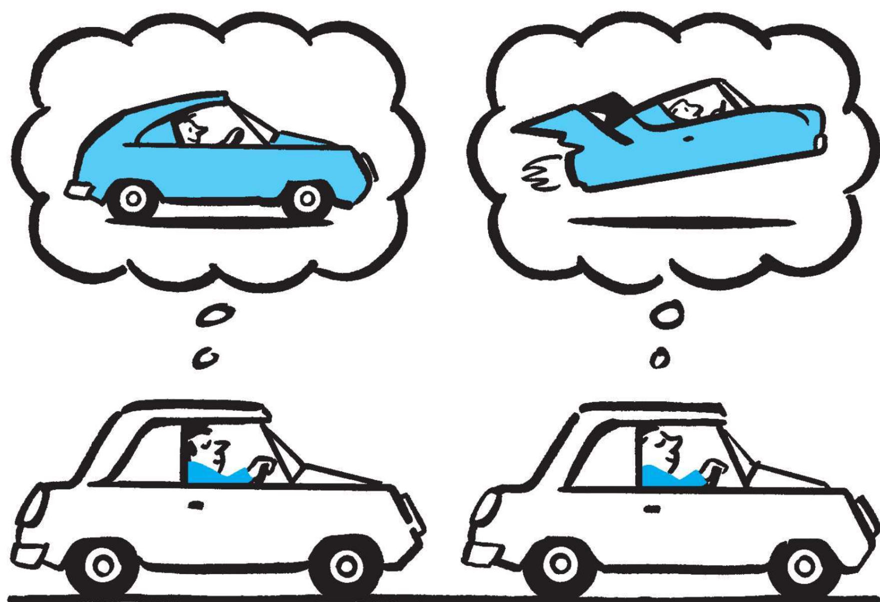
聚焦用户，赚钱便水到渠成。如果你的用户不是你的客户，而你的客户又不认同你"聚焦用户"的观念，那么就很难做到这一点。谷歌于2012年收购摩托罗拉，而乔纳森最先参加的摩托罗拉会议之一，就是一场长达3个小时的产品评估会。会上，摩托罗拉的经理把公司每一款机型的特征和功能展示了一遍。他们反复提及客户需求，实际上却与手机用户的真正需求相去甚远，因此他们的话乔纳森大多并不赞同。在会后

午餐时，一位摩托罗拉的高管告诉乔纳森，在摩托罗拉，“客户”所指的并不是手机使用者，而是指公司真正的客户，也就是威瑞森通信（Verizon）以及AT&T公司等手机运营商。这些运营商并没有时时聚焦用户。摩托罗拉的焦点也没有放在用户身上，而是对准了合作伙伴。

在谷歌，我们的用户就是使用我们产品的人，而我们的客户则是花钱投放广告以及购买我们技术使用权的公司。这两个群体之间很少会出现冲突，如果出现矛盾，我们还是会以用户利益为重。这是所有行业都必须遵从的做法。现在，用户比以往更加强大，也不会买劣质产品的账了。

往大处想

我们的同事温特·瑟夫正在设计一套新的网络协议，将用于环境严酷的浩瀚宇宙空间。温特说，在开始着手这个项目之前，他先问自己：什么东西能够满足人们25年后的需求呢？[162]他的答案是：星际互联。没有一个人能说温特的构想不够宏大吧。



但是作为普通人，情况就不同了。也许是出于天性，也许是出于企业的本质，多数人仍然囿于循序渐进的思维方式，而不敢天马行空地大

胆思考。[163]曾任美国国防部先进研究项目局（DARPA）[164]主管的瑞吉娜·杜甘在摩托罗拉任职后，又成为我们在谷歌的同事。她告诉我们，创意往往产生于“巴斯德象限”[165]之中，在这个象限中，人们致力于兼顾基础科学的发展和实际问题的解决。然而，多数公司却往往陷在完全相反的象限之中。在这个象限中，“科学知识枯燥无味，没有人想把知识用在实处，人才无处立足，项目也多以失败收场”[166]。

正因为这个原因，埃里克和拉里在谷歌产品评鉴会上经常会用“你想得不够大”这句话来刺激工程师和产品经理。在互联网时代，人类拥有无限的信息连接性以及计算能力。但是，有太多的人仍然拘泥于老旧闭塞的思维方式。“你想得不够大”这句话后来被拉里·佩奇的“把想法放大10倍”取而代之，这两句话可以帮助人们从老旧思想中跳脱，包含着将不可能变为可能的艺术。

毋庸置疑，往大处想的思维方式赋予了创意精英更多自由，解开了羁绊，激发了创意。Google[x]团队的负责人阿斯特罗·泰勒认为：如果你要造一款省1/10汽油的车，只需对现行设计做些改动；但如果你想造一款每加仑油可以跑500英里的汽车，那就得从头开始了。仅仅通过思考“我该如何从头开始？”这个问题，就可以刺激你萌生从未有过的想法。

除此之外，往大处想还有其他微妙的好处。赌注下得越大，成功的概率往往也越大，因为企业无法负担失败的损失。另一方面，如果你下了一连串较小的赌注，没有一个能威胁到企业的安危，那么你便有可能以平庸告终。像这样产品繁多却无一出彩的企业，我们在商界屡见不鲜。谷歌收购摩托罗拉以后，乔纳森在协助新上任的首席执行官丹尼斯·伍德赛德时发现，这家公司拥有几十款不同的机型，每款都以市场调查划分的特定群体为目标，这样的划分背后有其道理，毕竟不同的手机用户希望拥有自己独特的机型，但同时，这也会导致平庸。每款手机的专属产品研发人员虽然会努力造出伟大的产品，但他们也知道，只要产品还不错，就不会威胁到公司的生存。（在2014年谷歌将摩托罗拉卖给联想公司之前，丹尼斯的工作重点就是提高质量以及打造以用户为重的企业文化。）

相反，iPhone之所以能够获得如此之高的人气，正是因为这是苹果公司制造的唯一一款手机。如果新一代iPhone的研发遇到什么问题，想不出解决方案，团队中的任何人都不会回家。苹果公司的产品线精之又

精，这并非巧合，因为每一款产品都“输不起”。

较大的问题通常也较容易解决，因为挑战越大，越能吸引顶尖人才。巨大的挑战和资质过人、精于技术的人才之间存在着一种共生关系，也就是说，优秀人才能够解决问题，又能从中得到满足。把巨大的挑战交给不适合的人，就是在制造压力。而选对了人，你就是在播撒快乐。[167]这些人乐于面对挑战，因为他们喜爱挑战。此外，正如社会学家兼管理学大师罗莎贝斯·莫斯·坎特所说，挑战能磨炼技能、拓宽业内人脉，还能提高声誉，这就是经济学家所说的人力资本投资。[168]出于这些因素，巨大的挑战往往是吸引以及留住创意精英的强大磁场。这样说吧：假定你是一个刚从大学毕业的优秀创意精英，在你面前摆着两份几乎完全相同的工作机会，唯一的区别在于，一家公司告诉你，他们想要实现10倍的增长，而另一家公司仅仅满足于10%的进步。那么，你会如何选择？

我们的朋友迈克·卡西迪是用10倍大想法留住创意精英的好例子。迈克是Ruba公司的联合创始人，2010年，谷歌购买了Ruba的知识产权，还将其员工招入谷歌旗下，他也随之加入谷歌。迈克可谓一位高产的创业者，Ruba已经是他所创的第四家公司。搜索引擎公司Direct　Hit是他的第二家公司，在与谷歌短暂的竞争后，这家公司被Ask　Jeeves公司并购。我们推断，迈克不出多久就会离开谷歌这艘母舰，自己开拓新的事业。随着时间的推移，我们渐渐也搞不清楚迈克到底在干什么了，只是偶尔会在谷歌园区里看到他，意识到他还是谷歌的一员。2013年6月，谷歌对外宣布了热气球项目，也就是上文说过的Google[x]团队用氦气气球为尚未享受到宽带网络的50亿人带去联网服务的计划。我们很快得知，这个项目的领导者之一就是拥有航天工程学位的迈克，他已经为项目工作一年多了。如果不是为了这个可以大胆施展的机会，他很可能早就离开谷歌了。也就是说，通过大胆的构想以及对科技极限的不懈挑战，我们至少挽留了一位不可多得的创意精英。

拉里常常说，就算不能像迈克·卡西迪一样直接参与，只要能为重大项目出一份力，就足够让人心潮澎湃了。工作内容大多与谷歌著名的突破性项目相差万里的员工，也常常会谈到让工作“扩大10倍”。销售人员、法律顾问、财务人员等，全都受了风靡谷歌的大胆设想心态的影响。往大处想，不仅有吸引和挽留人才的强大效用，还极富感染力。

制定（近乎）遥不可及的目标

经验丰富的企业管理者拥有许多技能，其中，制定年度及季度目标是非常重要的一项。这需要一些窍门。如果目标太低，那么你就明显是想在每个季末都“奇迹般地”超额完成目标，以此来给自己脸上贴金。[169]但如果目标设得太高，你就很可能要面对失败。诀窍在于，你的目标既要看似具有较高挑战性，实际上又具有可行性。一季或一年末了，最让人鼓舞的，一定是任务表上100%完成的标记。

1999年末，约翰·多尔在谷歌发表了一次演讲。这次演讲为谷歌的两位创始人介绍了一种简单好用的方法，帮助他们将“往大处想”的理念融入谷歌。约翰是谷歌董事会的一员，他的凯鹏华盈投资公司前不久对谷歌进行了投资。约翰介绍的是一款（我们在前几章中提到过）叫作“OKR”的管理方式，这是他从英特尔前首席执行官安迪·格鲁夫那里学到的。[170]这种管理方法之所以不同于那些常见的“低承诺、高实现”的公司管理方式，是因为以下几个特征。

第一，完备的OKR不仅制定了大的“目标”，也确立了易于衡量的“关键成果”。判定模糊的战略目标（比如提高可用性、提高团队士气、保持体形），然后在季末宣布胜利，自然很容易做到。但是如果你能把这些战略目标与具体目标（比如将可用性提高X个百分点，将员工满意度提高Y个百分点，在两小时之内跑完半程马拉松）做一对比，就会得到一些有趣的发现。比如，谷歌平台研发团队最近的一次OKR内容就是：“在木星基地，以某新型系统为某大型服务器的密集流量以小于多少微秒以及多少百分比的时延提供服务”[171]（“木星基地”只是个代码，并不是谷歌最新数据中心的设点）。这个OKR里没有任何模棱两可的东西，因此衡量目标是否达成非常容易。其他OKR则会规定实现某产品在一定数量国家内的销售、规定使用量目标（举例来说，我们的Google＋团队最近的一个OKR，就涉及用户每日在环聊上发布的信息量）以及对性能的要求（比如YouTube视频的时延问题）。

第二，顺应谷歌的“往大处想”理念，合理的OKR应当有一定难度，达到其中所有的要求应是不可及的。如果你的OKR全是绿色的，说明你所设的目标不够高。最佳的OKR不但要有挑战性，还要切合实际。使用这种独特的算法，一个完善的OKR虽然只能完成70%，要好过设置存在漏洞但完成100%的OKR。

第三，OKR系统几乎人人可用。切记，你需要撇开职位的差异，调动每个人为你的事业出力。

第四，OKR需要打分，但这分数不作他用，甚至没有人来记录。唯一的用途，就是让员工诚实地评判自己的表现。

第五，OKR并非包罗一切，只有那些需要特别关注的领域以及不做出额外努力难以达成的目标，才用得上这个系统。日常工作不需要记入OKR。

随着企业的成长，个人OKR的重要性会被团队OKR超越。在一家小型企业中，员工可以靠一己之力获得惊人的成绩，但随着企业的发展，如果没有团队的帮助，远大的个人目标就越发难以实现。这并不意味着个人可以停用OKR，只是说企业应当通过团队OKR来实现宏观目标。

第六，在企业文化中采用OKR体系，会避免人们被竞争者牵着鼻子走。在互联网时代，竞争者无处不在，（就像我们在前文中说的一样）追赶竞争者会让你以最快的速度陷入平庸。而如果员工将注意力放在精心设置的OKR上，这个问题就会迎刃而解。因为这样一来，员工就会看到自己该走的路，也无暇担心竞争了。

70/20/10原则

如果有人向你推荐一个新点子，你是更容易接受还是更容易拒绝？如果你在不合适的企业中待的时间太长，那第一反应通常是拒绝。企业仿佛是个培养唱反调者的温床，其唯一的目的就是大肆宣扬说“不”的信条。通过说“不”，管理者不仅可以避免风险，还能为成功概率更大的项目保留资源（我们在这里所说的“资源”，就是指人员）。我到底该不该把可贵的创新人才分配到那个前途未卜的项目上呢？项目要是惨败了，明年说不定就要减少我的人手了！那我干脆拒绝，让我的团队继续打磨现有的产品算了。

虽然许多人都在宣扬说“好”的文化（包括两个长相帅爆、头脑精明的写作爱好者），但如果没有一个体制上的框架作为条件，这样的文化很难建立。如果你不能将人才作为最宝贵的资源——通常这是事实——那么，建立一个合理分配人力资源的体系就是成功的一个关键因素。

2002年，我们仍然依据排名前100的项目清单来进行资源配置以及项目组合管理。但随着公司的成长，大家都开始担心这个简易系统是否适应我们的规模，我们也害怕说“不”的文化会逐渐渗进公司之中。因此，一天下午，谢尔盖仔细研读了我们的前100名项目清单，并将单子上的项目分成了三组。其中，大约70%的项目涉及搜索引擎以及广告搜索核心业务；大约20%有关一批初步成功的新兴产品；另外10%是关于一批全新的产品的，这部分产品虽然失败风险很高，但一旦成功，回报也会是惊人的。一场持久的讨论由此展开，最后的决定是：将70/20/10作为我们的资源配置原则，即将70%的资源配置给核心业务，20%分配给新兴产品，剩下的10%投在全新产品上。

70/20/10原则确保核心业务占有大部分资源，蓬勃发展中的新兴业务可享受一定的投资，而与此同时，异想天开的疯狂构想也得到了一定的支持，以防成为不可避免的预算削减的牺牲品。10%的资源并不算多，但也合理，因为如果在新的理念上投入过多，一旦后期失败，大家会更不甘心。因此，投入过多与投入不足同样不可取。与投入几千美元的构想相比，耗资百万美元的构想要难以舍弃得多。过度投资会让人产生固执的偏见，这时，大家只能看见那些投入大量资源的项目中积极的一面，而无法做出清醒的决策。

这样的例子，乔纳森在参与苹果牛顿掌上电脑项目时曾亲眼见证过。（对于那些年纪太轻而没有印象以及曾在苹果任职因此不愿提此往事的读者而言，这款掌上电脑虽是当今平板电脑的前身，却惨遭滑铁卢。另有个事实可能只有我们两位作者感兴趣：牛顿的一部分制作工作是由摩托罗拉负责的。）苹果公司在这款产品上下了血本，因此对产品的一个致命缺点选择了闭目塞听。牛顿的一个主打功能就是手写识别，你在屏幕上书写任意信息，电脑都能识别你的指令……但这只是个理论。问题就出在，这个功能对于多数人都不管用。具体来说，牛顿电脑唯一能识别出来的字迹，差不多就是那些负责这款电脑的产品研发和测试的人员的字迹，而且即便是他们，也需要调整自己的字迹才能收到想要的效果。但是，这款产品已经动用了太多的投资，“削足适履”的测试小组对手写识别功能得出的测试合格结果，让苹果公司听到了顺耳的答案。于是，苹果公司继续推进产品上市计划。结果，如果用牛顿的手写识别功能，大概history（历史）只能显示为“hamstery”（没这个词）了。

10%的资源配置之所以可行，还出于“创意喜欢限制”[172]这个原因。也是出于这个原因，图画才有边框，十四行诗才有特定的格式。同理，亨利·福特才会为他的汽车设定如此低廉的定价，因为他明白：“与毫不设限的研究环境相比，这种强制性条件更能激发我们在生产和销售方面的发现。”[173]资源上的稀缺，是激发创意的催化剂。

2002年，拉里·佩奇开始考虑把人类有史以来出版的每一本书籍放在网上供人搜索，不只包括名著或特定种类的书，而是包括世界上的每一本书。（后来我们计算出，世界上共有129 864 880个不同的书名）。[174]拉里的理由是，如果能把每本出版过的书都放到网上，那么在万能翻译工具问世后，全球的所有知识就能为世界上每个人所用了。

作为谷歌的联合创始人，拉里本可以把这个难题交给一批工程师，然后再拨一大笔预算就行了。但他并没有这样做，而是找了一部数码相机，把相机架在三脚架上，放在他办公室的桌子上。他把相机镜头朝下对着桌面，打开节拍器来掌握动作节奏，然后一面让玛丽莎·迈耶翻书，一面照起相来。使用这个简易的模式，他们估算出将一本书数字化所需的大概时间，然后通过计算确定这个大胆的项目的确是可行的。就这样，谷歌图书（Google Books）应运而生。事后不久，谢尔盖又用类似的方法检验谷歌街景（Street View）项目是否可行。他带上相机开车去城里，每过几秒钟就拍一张照片，然后又带着这些照片出现在埃里克的管理会议上，为我们现在所知的“谷歌街景”程序争取支持。现在，这款程序已经覆盖了长达800万英里的道路。

如果当初谷歌动用了一支工程师团队并慷慨投资，自然可能研发出谷歌图书这款应用程序。但是，充沛的投资也有可能在这个项目动工之前就形成了阻力。事实证明，如果拉里投入时间、砸下预算买下先进的数字化系统，其性价比也不会高于他用从Fry’s超级家电连锁店[175]买到的零件随意拼凑出来的简陋系统。没有什么比过度投资更能损害创意的发展，就像建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特所说的：“人类建筑最为辉煌的时期，就是那些限制最多的时期。”[176]

20%时间制

2004年夏天，一位名叫凯文·吉布斯的工程师想到了一个主意。他

说，这个系统“可以对我们计算机资料库以及谷歌历史搜索记录的所有网络地址（即统一资源定位符，URL）进行实时的自动补充，生成的补充结果依总人气来排名”。这句话是说，谷歌可以预测出你的搜索请求，并为你提供自动补充的选项。凯文利用自己的业余时间建起了一个模型，并把这个雏形阶段的项目简介用电邮群发给了一批喜欢分享新点子的人。[177]这份电邮中包含了凯文的模型链接，可供人们在谷歌网站上键入搜索请求，体验系统的实时自动补充功能。

这个模型吸引了几位工程师的兴趣，他们也加入了凯文的项目。（德里克·塞维斯说这些工程师是凯文的“第一批追随者”。）正因为有了这款现名为Google Suggest的搜索建议功能，用户在键入“we”这两个字母时，谷歌会推测你查找的是“weather forecast”（天气预报），并为你提供一份下拉单，让你不必将信息全部键入就能点击完整的查询请求。谷歌搜索建议不仅能节省数秒的搜索时间，还能以更快的速度为用户准确搜索到想找的信息。从一个人的构想到实践，再到全球几十亿人“离不开”的搜索习惯，这个蜕变，不过用了几年的时间。

这，就是20%时间的威力。[178]谷歌的“20%时间”工作方式，允许工程师拿出20%的时间来研究自己喜欢的项目。语音服务Google Now、谷歌新闻（Google News）、谷歌地图（Google Map）上的交通信息等，全都是20%时间的产物。但是，许多人都对这个概念有误解：该制度的重点在于自由，而不在时间长短。[179]这种工作方式并不意味着我们的园区每到周五就会变成夏令营园地，任由电脑工程师们用创新的方式肆意而为。其实，与其说20%的时间，不如称120%的时间更合适，因为这个时间往往都会安排在夜晚和周末。但你也可以把这个时间积攒下来，一次性用完。比如，乔纳森就有一个产品经理把一整个夏天的时间都用在了20%项目上。无论你想把这20%的时间用在何处，只要不妨碍你的正常工作，那就没有人能阻止你忙自己的事。这个制度对那些看管严格的管理者起到了制约平衡的作用，让人们得以把时间花在工作不允许的地方。这个制度，实践了史蒂夫·乔布斯那句“要以创意为准则，不要奉等级为圭臬”的格言。[180]我们发现，如果你能放心地赋予员工自由，那么他们大多不会把自由时间浪费在“做白日梦”上。软件工程师不会去写戏剧，他们编的是代码。[181]

能让我们沿着汽车钻不进去的小巷进行地面角度拍摄的谷歌街景三轮车，缘起于谷歌街景汽车工程师丹·拉特纳的一次西班牙旅游。当时，

丹住在巴塞罗那的一家酒店里，出租车因巷子太窄而开不进去，他只能步行走过最后一段路，却发现街景汽车无法进入的街道上竟有如此丰富的美景。旅行后回到家，他便开始利用20%的时间打造一款能够穿梭小巷的三轮车，街景三轮车由此问世。之后，这款车又被改装为滑雪车（可以用于记录温哥华冬奥会上的滑雪场景）和手推车（可以推着它在世界上一些最宏伟的博物馆里徜徉）。下一项发明，说不定就是街景滑板了呢。

如果你给予员工很大的自由，那么他们自然会变得难以管理，这是不言自明的。有的时候，倔强的创意精英不达目的不罢休。何时允许这种行为呢？其实，与所有有关领导和决策的问题一样，这个问题也没有非黑即白的答案。但不必说，如果员工是正确的，问题就简单多了。

保罗·布赫海特在决意改善电子邮件系统之后，便用20%的时间开展了一个代号“驯鹿”（Caribou）的程序，这就是现已拥有几亿用户的谷歌邮箱的前身。过了一段时间，他觉得用这款新产品赚钱的时候到了，因此他提议，根据电子邮件的内容，在邮件的一旁显示广告。刚开始的时候我们并没有同意，还让他集中精力完善产品，把赢利问题先放一放。

但谷歌邮箱就如保罗的“孩子”，他并没有听从我们的建议。他通过入侵谷歌的内部系统连接到了AdWords的广告服务器（谷歌邮箱＋竞价广告＝组合创新），一天早晨，来上班的我们发现邮件旁竟然出现了广告。一开始，大家非常气愤，但很快，我们就发现这些广告其实挺有用。当时，乔纳森父母的金婚庆典在即，正在他和兄妹们通过电邮讨论该买什么礼物时，邮件旁边出现了一则威廉姆斯·索诺玛（著名家用品零售商）的广告。乔纳森的姐姐提到，他们的母亲对园艺情有独钟，而广告则“善解人意”地推荐了一款花园长凳。乔纳森把这款长凳介绍给了他的兄妹，如此一来，乔纳森的父母收获了一件称心的礼物，大家也夸赞乔纳森细心又贴心（非常难得）。

几个月后，谷歌邮箱问世。邮箱的广告虽然没有带来很多利润，但保罗研发的依照邮件内容匹配广告的技术，在改良后为我们现在价值几十亿美元的AdSense产品锦上添花。自不必说，谁也没有因为保罗的擅自行动而惩罚他。

然而以上的例子并不是说，如果上级反对员工的建议，那么员工应当把管理者不开窍又没远见的愚蠢意见抛到九霄云外，一意孤行。要想

让一个好的构想开花结果，首先应当构建一支肯为这个构想倾力付出的团队。我们作为管理者可能对你的高见不明就里，但同事的意见还是值得一听的。我们总是会提醒那些想要用20%时间做项目的人先造出产品原型，因为原型可以调动众人的兴趣。想到好点子没有什么难度，而吸引几位同事参与你的项目、让他们把自己的20%时间投入你的20%中就困难多了。达尔文的物竞天择法则在这里也是适用的。

在一家非层级制机构里，寻找合作者并不简单，而新人由于不清楚遇事该具体找谁解决，更是觉得难上加难。在这种情况下，人与人的关系显得尤为关键。由于关系需要时间来培养（另外，并非人人都擅长经营关系），你的许多好点子可能只有胎死腹中的份儿了。

为了避免这种情况，我们的一支研究团队设立了一种名叫“演示日”的方案。概念其实非常简单：一支团队用一周的时间为新的构想建立原型，并且在周末之前向大家做原型展示。新的一周开始之前，工程师们必须将日程上的会议和发布活动全部搞定，无一例外。这不仅为演示日提供了条件，还能形成一股让每个人都全心投入的推力。有的人可能会涉及陌生的领域，那么他们便可以接受针对这些领域的培训。为了避免浪费时间，所有的系统都已备好待用。除自己之外，工程师至少还需要挑选一个人加入项目，孤军奋战是不允许的。另外，我们还鼓励大家与很少每天共事的人合作。一周伊始，大家便行动起来了。

一周末了，一批原型诞生了。大家往往会在星期五下午，以科学展会上开放参观活动的形式分享成果。美国科学家莱纳斯·鲍林说过：“我有很多点子，要把其中没用的扔掉。”[182]虽然这些原型大多会止步于演示日，但我们的团队明白，失败没什么大不了的。

史蒂夫·乔布斯曾经告诉埃里克，说他在管理NeXT公司的时候也采取过类似的做法。每过6个月左右，工程师团队便会暂停手中的工作，全身心为NeXT平台制作应用程序。这个做法不仅对企业生态的建设不可或缺，也让大家对平日的工作产生了新的洞见。

20%时间制最为宝贵的地方不在于由此诞生的新产品或新功能，而在于人们在做新的尝试时所学到的东西。绝大多数的20%时间项目都需要人们运用或磨炼日常工作之外的技能，也常需要他们与在工作上不常打交道的同事相互协作。即便这些项目很少能够演变为令人眼前一亮的新发明，却总能产生更多精干的创意精英。就像乌尔斯·霍泽尔常说的，

20%时间制或许堪称一家企业最好的员工教育活动。

乔纳森最爱的20%时间项目

以色列犹太大屠杀纪念馆设于耶路撒冷，为纪念犹太人大屠杀遇难者和幸存者而建。乔纳森最爱的20%时间项目，就是将纪念馆工艺品数字化并在网上发布。项目的缘起要追溯到2007年夏天乔纳森和家人一起参观纪念馆的时候。在参观过程中，导游告诉他们，不久前，一位参观者曾对他讲了关于展馆里一张照片的一些事。这让乔纳森想到，那些尚能回忆起照片中人物和地点的大屠杀中最年轻的幸存者，现在也已经年逾古稀了。也就是说，这些人的第一手资讯真的要消失了。

翌日，乔纳森来到谷歌以色列分部，讲了纪念馆的事情。谷歌的以色列团队把这个项目接了下来，利用他们的20%时间与纪念馆建立起合作关系，为其建立网上信息库。时至今日，网上已有超过14万份数字化图像和文件，在世界各处都可以搜索到。而幸存者们也通过点评或视频用自己的理解以及见闻充实了图片内容，不仅为这段重要的历史做了补充，也成为项目的亮点。

当拉里和谢尔盖看完项目负责人尤西·马迪亚斯的演示之后，他们一如既往地问：为什么只从这个纪念馆下手呢？为什么不把所有纪念馆都包括进来呢？为什么不制作一款产品来帮助世界上所有的档案馆把资料数字化呢？说做就做。2013年，可供任何博物馆（或文物的所有者）在线举办展览的谷歌在线展厅（Google Open Gallery）问世了。现在，谷歌文化中心的网站上已有几百件网上藏品，还有来自雅典卫城博物馆以及萨拉戈萨博物馆等各馆艺术品及手工艺品的高清图像。

创意无处不在

上次看到意见箱的时候，你有什么感想？也许当时你正在游乐园或是滑雪胜地，或许正在单位的休息室小啜咖啡。你细心审视着意见箱以及一旁的“我们愿意聆听”或者“我们在乎你的意见”的标语，但这标语的效果却可能适得其反：你们并没有聆听，也没把我们的意见当回事，投进投递口的信件都经过宇宙空间的某个虫洞，一路穿越到仙女座了。

现今，人们对意见箱早已厌腻。但当意见箱最初被引入商界的时候，是非常有革命性的。根据艾伦·罗宾逊和萨姆·斯特恩的《创新管理》一书记载，现代意见箱之父是来自苏格兰的造船公司老板威廉·丹尼。1880年，丹尼给他公司的所有员工发了一本宣传册，名为《评奖委员会关于员工创意与改进的奖励法则》。对于提交上来的创意，一经采纳，丹尼就会给出2～15英镑的奖金。在接下来的10年里，他的员工共递交了数百个创意。丹尼的制度很快穿越大西洋，来到了约翰·帕特森的美国收银机公司。1904年，创意总数的最高值达到了约为员工总数两倍的7 000多个，而创意被采纳的概率则达到约1/3。[183]也就是说，在一年时间里，这些普通员工提供的创意中有2 000多个都被认为具有实施价值，这样的采纳率对于意见箱来说已经很高了。

一个世纪以后的今天，玛丽莎·迈耶主持谷歌会议的方式，就像电脑狂人版的《锣鼓秀》（*The Gong Show*）。[184]与会人员起立介绍自己的创意，直到锣声鸣响。演示越是精彩，获得的展示时间也就越长。在此之后，谷歌纽约工程部的创始人克雷格·内维尔–曼宁在这个创意上加以发挥，设置了一周一次的“啤酒演示会”。会上，大家聚在一起边啜饮啤酒，一边观看演示，用弹子球为自己最喜欢的创意投票。帕特森和丹尼（还有玛丽莎和克雷格）非常有头脑，他们不仅明白创意无处不在，也明白员工不仅能工作，也能思考。这句话放在今日更有道理，因为当今公司中的每一个人都拥有丰富的资讯和方便的工具。实际上，最大的危险不在于误认为只有管理者才有好创意，认为创意只能出自公司的员工才是最危险的谬论。创意无处不在，创意有可能来自公司内部，也同样有可能来自公司之外。

谷歌开始全球扩张的时候，我们很快就发现，加州的工程师大都不擅长将网页翻译成外文。要解决这个问题，一般人都会雇用专业人士来接手翻译工作，但这不仅要花大笔经费，还很花时间。于是，我们把翻译任务交给了用户。我们把所有的文本放在网上，招募志愿者把文字翻译成当地语言。用户们不仅完成了工作，而且完成得非常出色。我们的地理团队在绘制世界地图时，发现世界上很多地区并没有完备的地图。他们研发了一款叫作Map Maker的地图制作工具，让任何人都能够完善谷歌地图的信息。就算地图上没有你所居住的街道也完全没问题，只要把地点标记出来，我们就会（在确定信息属实后）把信息添加上去。一个由草根制图者组成的新团体就这样诞生了。有了他们，用户只需轻点鼠标，整个城区的地图就会跃然眼前。比如，只用了短短两个月的时

间，这些草根制图者就帮我们绘制出了巴基斯坦境内长达25 000公里的道路路线图。

我们加入谷歌后不久，高管团队召开了一次公司外活动，讨论了在全球各地开设更多工程分部的事宜。埃里克问拉里觉得谷歌应该有多少名工程师，拉里的回答是："100万。"这句话并非开玩笑，但拉里并不是说谷歌应该有100万名员工（至少我们不这么认为）。现今，世界各地的编程者经常会用到安卓系统、谷歌应用程序引擎（Google App Engine）、谷歌应用程序编程接口（Google API）、谷歌网页工具（Google Web Toolkit）以及谷歌参与研发的开源工具。他们虽然并不是谷歌的员工，但如果我们把这些人加在一起，那么使用谷歌工具或在谷歌平台上进行创新的总人数很可能已经以百万计了。因此，拉里的目标可以说已经实现了，如果真的如此，那他很可能就要把这个数字"放大10倍"扩至千万了吧。

交付，迭代

我们为新创意留出了充足的资源，堵住了不通情理的管理者的嘴巴，给予创意精英自由做事的权利，保持开放心态，集思广益，创意就会不断涌现。虽然其中绝大多数不等见天日便惨遭淘汰，但总有极少数佼佼者能够到达应许的乐土。于是，你写好了博客，点击"发布"，然后就可以打开香槟与团队举杯同庆了。

然后，你继续工作，因为如果你有合理规划，那么现在产品应该还没有完成。伏尔泰曾经写道："完美是优秀的敌人。"[185]史蒂夫·乔布斯也告诉麦金塔电脑团队："能交付才是真正的艺术家。"[186]新想法不可能一出炉就完美无缺，你也没有时间等到想法完美的那一天。打造一款产品，投放市场，看看反响如何，设计并加以改进，再重新投入市场。这就是交付和迭代，在此方面最为眼疾手快的公司，才能成为赢家。

发布我们的主打广告产品AdWords时，大家在新广告是否应在发布前先通过内部审批的问题上产生了争议。公司内有一批影响力强大的人认为，不经过审批就直接发布广告，可能会导致垃圾广告横行。但另一批人则认为，如果广告商能够即时看到自己发布的广告，就能搜集相关数据，从而更快地对广告加以改进。这些人觉得，通过缩短广告的运作

周期，广告的质量不但不会降，反会提升。我们决定，尽可能减少内部审核。这种交付——迭代模式果然收到了良好的效果。

交付——迭代模式适用的范围很广。在软件业中，谷歌的产品是通过数字发行的字节和比特，而不是实在的物体，因此，交付——迭代模式也最易施行。但是，随着3D打印以及网上建模等新技术的出现，许多行业的产品测试成本都出现了一定程度甚至急剧的下降。这样一来，能够使用交付——迭代模式的领域大大增多。

迭代是交付——迭代模式中最困难的部分。鼓动一个团队将新产品交付市场并不困难，但要继续跟踪和耐心提升产品，就要困难得多了。我们发现，负面评价不失为一种有效的激励方法。拉里大笔一挥，写下“这些广告糟透了”，玛丽莎也将负面的产品评语贴在她办公室外的墙上，与产品经理和工程师们详细剖析。在谷歌，我们常常会用批评的方式来激励团队对产品进行迭代。批评的轻重难以拿捏，而我们也并非次次都能做得恰到好处。适当的批评有激励的效果，批评过度则会适得其反。

其实，交付——迭代模式并非总是有效。在上市之后，一些产品的确能不断改善、积聚动力，但有些产品则会每况愈下。问题在于，产品上市时，已经投入大量的资源和情感，有可能会妨碍人们做出正确的决策。我们很难让人对沉没成本视而不见，因此，在执行交付——迭代模式时，领导者必须不计之前的投入，确保锄弱扶强。发展壮大的产品应该获得更多资源，停滞不前的产品则相反。

判断哪些产品胜出、哪些失败，就要用到数据。这种评判标准由来已久，但在互联网时代，获取数据的速度之快以及数据量之大，都是以前无法比拟的。你需要确定你所使用的数据，并设立系统以便及时调用和分析数据，这对甄别产品的优劣至关重要。多数人都会计算已经投入项目的资源，以此作为一个继续投资的原因。这，就是沉没成本谬误。（“我们已经在这个项目上砸了几百万，怎么能说撤就撤呢！”）[187]而以数据为据，则可抵制此谬误的诱惑。

然而，人们往往会向失败的产品伸出援手，以期转败为胜。乔纳森在Excite@Home负责产品管理的时候，公司的门户网站Excite.com上有新闻、房地产、体育、财经等板块。所有板块都在首页上竞争点击量，如果哪个板块的点击量出现下滑，公司管理层便会把板块移到首页上更

显眼的位置，以求扭转局势。喂，财经板块，这个季度你的浏览量有所下滑，怕是实现不了目标点击量了吧。不过没关系，我们把你在首页上置顶一下就行了！这家公司虽然利用数据信息把不给力的板块找了出来，但他们不但不强迫板块做出改善，反倒把优越的位置拿出来“助贫”。现在回头来看，与其说Excite的信条是以用户为重，不如说他们是在让用户以自家最弱的产品为重，从而帮产品达到那些形同虚设的标准。事实证明，这种做法并不像公司名称那样“激动（Excite）人心”。

具体实行交付——迭代模式的时候，尽量不要在产品上市时借助市场营销手段和公关宣传的力量。在餐饮业，这种做法叫作“试营业”。当你把小鸟赶出鸟巢时，不要给它们配备什么喷气背囊和降落伞，而是让它们靠自己的力量飞起来。（请注意，这只是个比喻。）等到它们捕捉到一些升力之后，再进行投资。谷歌的Chrome浏览器就是一个很好的例子。2008年，这款浏览器在几乎没有任何市场营销资金的条件下悄然上市，完全凭靠自己优越的性能积累了强大的动力。在这款浏览器的用户人数冲破7 000万大关时，团队决定趁热打铁，同意通过市场营销（甚至发起了一波电视广告宣传活动）为产品助力。需要注意的是，我们只有在产品展现出胜者锋芒之后才会投入资源。

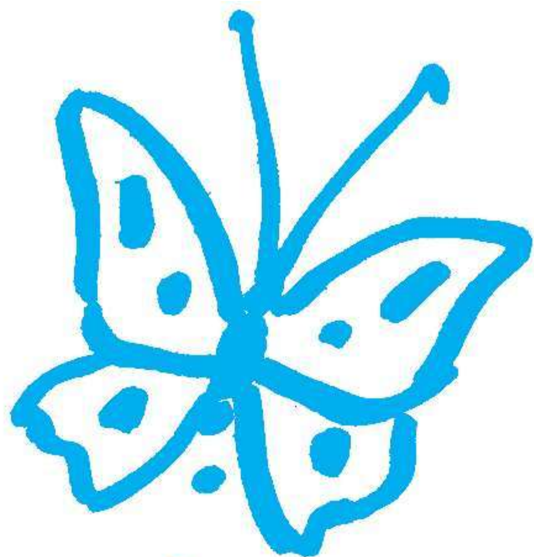
在此需要说明一下，交付——迭代模式并不意味着你可以随意把糟糕的产品推出去，然后坐等这些产品自己越变越好。实际上，乔纳森常常警告他的团队，不要把糟糕的产品投放市场，指望着靠谷歌的品牌力量在早期吸引人气。产品应当具有卓越的性能，但刚上市时，功能有限是可以接受的。在推出产品的时候，限制铺天盖地的市场营销及公关宣传是有利的，因为相比于一款低调上市的产品，一款被吹捧上天的产品更容易让消费者感到名不符实。上市之后，再添加新功能完善产品（以及对现有功能做微调）也不晚。就像埃里克在2006年2月致谷歌人的信中所言：“要计划在上市后的适当时机为产品添加一款让人眼前一亮的功能。”[188]这样的做法，可以让用户习惯于先接受功能有所局限但质量过硬的新品，然后再等着功能快速得到扩充的模式。

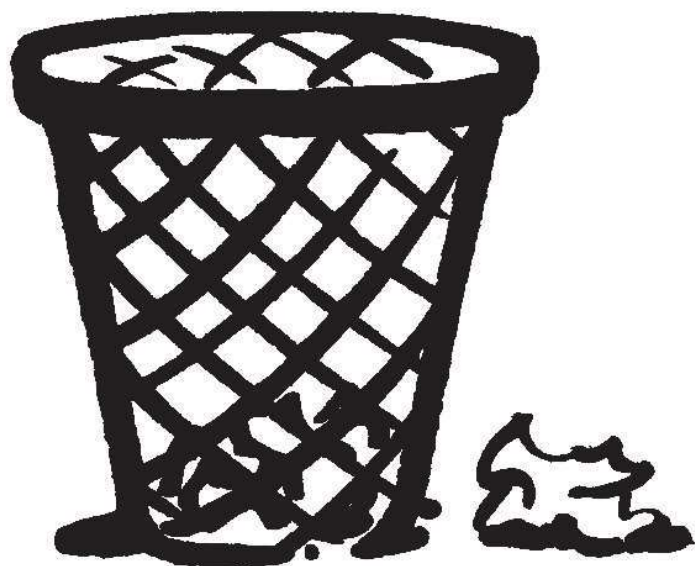
如果你经营的是软件和媒体这种完全数字化的产品，且实物生产的成本投入少之又少，那么交付——迭代模式就非常容易执行。对谷歌搜索的一款新功能进行公测，然后再根据用户数据进行调整并不难；但同样的事，放到汽车或计算机芯片制造商的身上可就困难多了。即便如此，利用互联网的广泛影响和威力，人们仍可以通过其他方式来搜集宝

贵的用户信息。举例来说，你可以在网上将设计或原型投放市场，或是制造出能让用户直接体验产品效果的软件。想办法让用户体验你的产品，然后再利用反馈信息让产品更上一层楼。

败得漂亮

然而，交付——迭代模式在谷歌信息与社交网络服务Wave上的应用，却收到了与谷歌Chrome浏览器截然相反的效果。于2009年火爆推出的Wave，堪称创新的典范。这款工具是我们悉尼分部的一小批工程师用20%时间，围绕“电子邮件如果是现在才发明的，那会是什么样呢”这个问题探究出的结果。最后，他们研发出了一款功能强大的原型，得到了高管团队的交口赞誉。经过我们同意（就算我们不批准，他们八成也会干下去的），他们打造出工具与平台，方便人们在互联网时代用全新的方式进行交流。





而这款堪称科技奇迹的产品，却一败涂地。我们于2009年推出Wave，使用量却一直不见起色。Wave团队拼命地对产品进行交付和迭代，用户群却一直形不成气候。产品投放市场一年之后，谷歌宣布放弃。媒体口诛笔伐，说Wave是一款被吹捧上天却又重重摔到地上的大败笔。

媒体的话言之有理。Wave的确是一个大败笔，而且败得很快，因为我们不愿把大笔投资砸在没有前途的产品上。这次失败并没有牵连到任何人。在项目流产后，Wave团队中没有任何人被炒鱿鱼，其中多数人还得到了公司的重用，原因在于他们的项目敢于挑战极限。这次失败也创造了许多宝贵的科技成果：比如，Google＋和谷歌邮箱的一些技术就是从Wave平台上移植来的。Wave虽败，却败得漂亮。

要想创新，就要学会把败仗打漂亮，学会从失误中汲取教训。所有失败的项目都会衍生有关技术、用户以及营销方面的宝贵信息，为你的下一次出征做准备。修改创意，而不要否决创意：世界上多数伟大发明的最终用途与最初设想都是天差地别。因此在放弃一个项目时，要仔细审视其组成部分，看看有无可能重新投放在其他领域。拉里说过，如果你的眼光够远大，那就很难全盘皆输。失败中往往会隐藏着珍宝。另外，不要拿失败的团队问罪，而要确保他们能在公司里找到合适的岗位。因为下一批创新者正在静观其变，想看看失败的团队会不会受到惩罚。他们的失败虽然不值得称颂，但也是一种荣誉。因为，至少他们努力了。

管理者的任务不是规避风险或防止失败，而是打造一个不会因风险和无可避免的失误而垮台的环境。作家兼教授纳西姆·塔勒布在书中写道，我们要建立一种“反脆弱”的体制：这种体制不仅能经受失败和外界的冲击，反而变得越来越强大。”[189]请不要误会：我们并不是在鼓励大家追求失败。但如果你想衡量你所在的创新环境是否有活力，就必须将成败一起考虑，即变得越来越“反脆弱”。就如“呆伯特”的漫画师斯科特·亚当斯所说：“我们可以将失败看作一条道路，而非一堵墙壁。”[190] 13世纪苏菲教派大智若愚的穆拉·纳斯鲁丁也有类似的见解：“良好的判断力来源于经验，而经验来自错误的判断。”[191]

失败时机可能是最难拿捏的。败得漂亮就要速战速决。一旦发现项目没有什么前途，就应该以最快的速度喊停，以免浪费更多资源，产生更多机会成本。（那些将精力放在败局已定的项目上的创意精英，还是

安排在有望成功的项目之中比较合适。）但是，创新公司的一个特征，就是会为好点子留出充足的时间来酝酿。比如，谷歌无人驾驶汽车以及可以达到1 000兆网速的谷歌家用宽带光纤（大约比现在美国家庭平均网速快了100倍）等项目虽然有潜力，却需要很长的时间。就像杰夫·贝佐斯说的一样："只要延长时间期限，你就可以做许多正常情况下无法企及的事情。亚马逊喜欢做5~7年才有回报的事情。我们愿意播下种子，让其生长。在这一点上，我们是非常固执的。我们在愿景上固执己见，在细节上灵活变通。"[192]

所以，失败要尽快，还要把期限拉得很长吗？这怎么能行得通？（明白了吧，我们说过失败的时机是最难拿捏的）。关键在于，你需要快速地迭代，建立检验标准，看看每次迭代有没有把你一步步推向成功。小的失误往往可以为你照亮前进的路，因此你应该预料并接受其存在。但如果你一味失败却仍看不清成功的路（抑或，借用瑞吉娜·杜甘和凯汉姆·加布里埃尔的话说，当你需要"一连串的奇迹"[193]才能成功时），那你就该考虑就此打住了。

与钱无关

我们认为，杰出的人才凭着杰出的表现理应获得高薪，但是，员工利用20%时间成功的项目是没有薪酬的。作为谷歌街景这支团队一员的经历，或许为丹·拉特纳带来了丰厚的收入，但是，我们并没有因为他为街景三轮车所做的工作而直接给他任何酬劳。[194]之所以不用金钱来鼓动大家去进行20%时间项目，是因为我们不需要，就这么简单。这听起来或许像敷衍，但工作本身就能给人带来奖励。不少研究都表明，来自外部的奖励非但不能激发创意，反倒会将一件原本能给人带来满足感的事情变成赚钱的差事，从而阻滞灵感。[195]

说到20%时间项目本身能给人带来的回报，我们最爱用的例子要追溯到2005年8月，也就是卡特里娜飓风席卷墨西哥湾的时候。当时，谷歌地球上市不过8周左右，研发谷歌"地理"系列产品（即谷歌地图和谷歌地球）的团队人手紧缺和劳累过度。但飓风的袭击让团队立马行动起来，他们发布了8 000张最新的卫星图片（图片来自美国国家海洋和大气管理局），精确地显示出灾难的规模，并提供了灾区道路和街区的高清图像。飓风卷走了许多标牌和信号灯，为救援人员辨认方向带来了诸

多不便，而这个项目则帮了大忙。另外，项目还方便了各机构分发救灾物资，并在灾后帮助幸存者判断是否应该返回家园。

这是个典型的20%时间项目，构想来自团队成员，没有“河马”强迫他们去做，没有人建议他们连续几晚在办公室里扎寨，没有人要求他们从日益壮大的谷歌地球用户群中寻求志愿者的帮助，也没有人指派他们从美国国家海洋和大气管理局那里获取图片。埃里克去参观过他们的“作战室”，环顾四周之后，他“英明”指示大家继续把工作进行下去。这是管理层唯一一次参与项目。

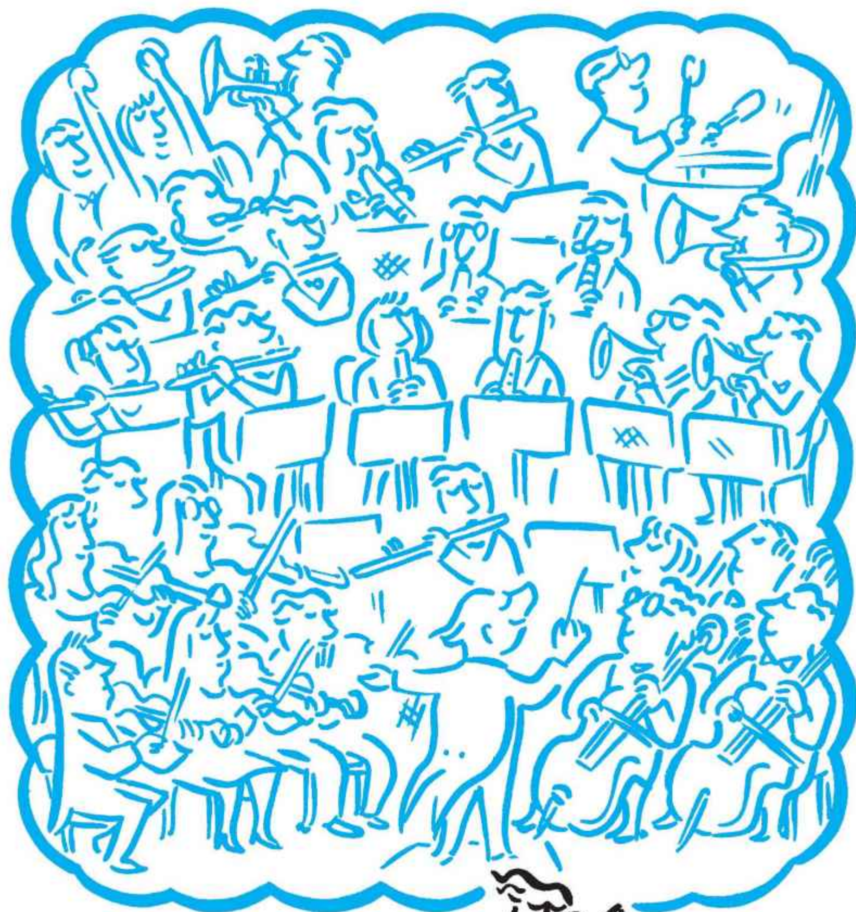
卡特里娜飓风过后，这个20%时间项目演变成了一支专业的危机应对团队，隶属于领导谷歌慈善事业的机构Google.org。在这支团队的助力之下，谷歌人利用我们的平台向受到自然灾害侵袭的人们伸出援手，包括中国2008年新年导致数千名游客受困的雪灾，以及日本2011年导致数千人死亡和数十万人无家可归的地震和海啸灾难。面对每场灾难，这支团队都能根据之前的经验创造出新的方法，利用谷歌技术为人们提供帮助。其中多数成员并没有因自己的付出得到一分一毫，对他们来说，工作本身就是动力。

---

[1] 现实扭曲力场：指结合骇人的眼神、专注的神情、口若悬河的表述、过人的意志力来扭曲事实以达到目标的迫切愿望，及由此形成的视听混淆能力。安迪·赫茨菲尔德在《苹果往事》一书中以这个名词来形容乔布斯的强大气场。——译者注

[2] 维恩图，亦称文氏图，是用封闭曲线表现集合及其关系的图形，即用于显示元素集合重叠区域的图示。——译者注

[3] 谷歌AdWords系统会为每个搜索关键词计算出质量得分，一般而言，质量得分较高的关键词会以较高的排名和较低的每次点击费用触发广告展示。——译者注




结语
想象无止境

2013年的年终假期，埃里克是与家人一起度过的。除了一般的家庭活动之外，孩子们还得闲看了一些视频。让埃里克吃惊的是，孩子们并没有看任何电视节目，实际上，电视机一整个假期都没有打开过，所有的视频都是在平板电脑上收看的。孩子们看的视频并不是传统意义上的节目，也就是说，这些视频都不是在电视台或有线电视网上播出的，而是直接为网站和移动应用程序设计的。电视机以及电视形成的电视文化，与这些孩子们的生活就像两条平行线。我们觉得，这种情况不是特例。如果你是一位移动设备制造商或是网络视频制作人，这自然是好消息；但如果你制作的是现在的孩子们长大后没有兴趣收看的情景喜剧等剧集，那你就前景堪忧了。

其实，何止电视领域的高管，今天，我们都身处一个乐观却焦虑的时代。在我们创作本书的三年之中，无数产业都受到了科技的破坏性冲击。虽然世界经济已经出现了反弹，但上一次经济衰退中涌现的问题依然存在。科技带来的变化速度之快，超过了我们培养员工接受新技术的速度，这为各个层级的员工以及许多国家的经济结构带来了巨大的压力。昔日，稳定的中产阶级工作曾是经济健康发展的基石，而今，这些工作有的转移到了发展中国家或网络上，有的则已完全消失。

毋庸置疑，曾经盛极一时的产业的瓦解及其对经济带来的影响，一定会在短期内带来痛苦和混乱。因此，作为一本讲述如何在21世纪打造成功企业的书籍，我们责无旁贷，要给大家提供一些如何在剧变中自保以及如何理解变化的建议。当今的商业图景到底有什么不同？等待着我们的未来是怎样的？企业以及企业家个人应该如何在分崩离析的环境中生存和发展？

从唐顿庄园到Diapers.com

要想理解为何变化会危及传统企业的生存，我们必须快速回顾历

史，看看两种经济体制交接棒时的情形。随着21世纪的到来，我们也迎来了一个新旧更迭的时期，这与19世纪西方国家由封建经济转为工业经济的历史异曲同工。我们的许多朋友和家人都很迷英国广播公司一部叫作《唐顿庄园》的电视剧，这部剧讲述了一个显赫的英国家族及服侍家族成员的仆人们在第一次世界大战时期跌宕起伏的人生百态。剧中家族的成员都是富有的英国贵族，他们把大把的时间用在赴宴前的盛装打扮以及与仆人的纠葛上，而身为劳动阶级的仆人们大部分时间要劳动，还要和庄园主人周旋。整部剧都能听到动听的英伦口音，看到华丽而年代感十足的服饰。

看剧时，如果你只顾为约翰·贝茨的牢狱之灾（他最终被赦免释放）和马修的离世（他没能像博比·尤英[196]一样奇迹般起死复生）而抹眼泪的话，我们要告诉你，《唐顿庄园》一剧的背景，代表了两个经济时代的更迭。通过从附近招募劳动力和仆人，唐顿庄园为周边地区提供了经济上的支持，而这种剧中的贵族家族，便是19世纪工业革命完成前的末代体制。

工业革命结束后，20世纪的主导机构是企业。通用汽车公司就是企业的典型：电力、水源以及蓝领劳动力等资源为公司在工厂进行的大规模生产提供了条件。与此同时，工厂车间的工会会员以及公司总部的白领阶层则享受着稳定而舒适的中产阶级生活。

21世纪，作为经济活动枢纽的企业受到了“平台”的挑战。我们在“决策”一章已经提到过平台，现在可以想一想Diapers.com（后被亚马逊收购）的例子。与企业相比，平台是一种截然不同的枢纽。企业与消费者的关系是单向的，比如，对于一款新产品的设计、生产以及面向消费者营销的方式，通用汽车公司都是单方面做出决定，然后再通过代理商的网络进行销售。相比之下，平台与消费者和供应商之间是你来我往的双向关系。亚马逊虽然是家企业，但也是一个撮合买卖双方的市场。亚马逊并不会单方决定售卖哪些商品种类，消费者会告诉亚马逊他们的需求，由亚马逊为他们寻找卖家。消费者的需求得到了倾听，还拥有为商品和服务评分的权利。

平台世界，谁胜谁负？

英国的巴格斯新浪潮乐队让我们知道，电视扼杀了电台明星；2011年美国图书零售商博德斯（Borders）的破产告诉我们，亚马逊等平台能重创既有企业。博德斯可不是轻量级的企业，早在2005年，其总市值就超过了16亿美元。[197]而在宣告破产之时，公司员工已经达到了1.7万人。[198]

看来，既有企业必须做出选择。它们可以继续延续老路，仅仅把科技当成提高经营效率和扩大收益的工具，而不借助科技的力量脱胎换骨。在许多这样的既有企业中，科技只是主办公楼之外那群有些古怪的人玩弄的新奇玩意儿，而不是首席执行官每周的工作重心。面对新兴竞争企业入侵市场带来的迫在眉睫的危机，这些企业靠政客和律师冲锋陷阵，这种“挖个洞把头埋在沙土里”的战术耗时长（且很费钱），但仍然扭转不了败局，因为科技和变革的力量势不可当。因此，采取这种战术的既有企业最终只能以失败收场，至少也会被潮流淘汰。这种做法意在维持现状，因此不仅会限制消费者的选择，还会遏制行业创新的脚步。创新意味着改变，而对于既有企业而言，现状才是他们的安乐窝。

太阳计算机系统公司的联合创始人兼风险投资家维诺德·科斯拉，有时会到埃里克在斯坦福大学教授的课上客串一把，他给出了既有企业执意维持现状的几个原因。首先，从大企业的视角而言，多数创意都是看似前途未卜且微不足道的小机遇，不值得公司投入时间和精力。其次，从个人的视角来看，大企业的成员不但不会因敢于冒险而得到奖励，反倒会因为失败而遭到惩罚。在这种失衡的奖罚措施之下，理性的人都会选择安稳自保。[199]

但是，既有企业也可以选择另一条路：找到一种策略，利用平台优势持续打造优秀的产品。企业可以以这一策略为基础吸引一批创意精英，然后打造一个可以让创意精英大显身手的环境。听起来小菜一碟是吗？但这其实不简单，简直可以说是困难重重。成熟的企业天性喜欢规避风险，就像躲避瘟疫一样避之唯恐不及。我们之所以明白，是因为我们就是过来人。毕竟，本书的作者是谷歌里最后一批扔掉黑莓手机和弃用微软Outlook电邮的人。也就是说，我们不能时时预知变化，也不能每次都很好地应对变化。好在我们身边都是这样的人，比如我们以前的同事维克·冈多特拉。

社交网络的出现

互联网经历了三个风格各异的发展阶段。20世纪90年代，随着浏览器、超文本链接以及网站的出现，网络1.0时代拉开了序幕。在这一阶段，用户可以阅读文本、浏览小幅图像、完成一些基本任务。但除此之外，网络功能非常有限。此后，在21世纪的最初10年里，新的科技催生出功能更加强大的网站以及更完善的网络基础设施。宽带网络在一些国家得到了普及，网上视频风靡全球，人们不仅能更方便地在网上获取信息，还能在网上发布信息。在网络2.0时代，互联网除了扮演巨型商场和在线百科全书的角色之外，人们在网上有很多事可做。全球上网人数达到了数十亿，而他们上网做的第一件事，往往就是搜索。

2010年夏季之前，谷歌一直满足于网络2.0。此时，社交网络正在兴起。在网络1.0时代，你可以在线阅读和购物；在网络2.0时代，你可以自己做很多事；而社交网络可以让你讨论和分享。随着社交网站Friendster和Myspace的风靡，我们目睹了这股潮流的形成，也考虑要与推特（Twitter）和掘客（Digg）等一流社交网络公司合作。然而，这些合作构想不但没有结出硕果，反而让我们忽略了一家从未预料到的竞争者。霎时之间，社交网络时代赫然出现在了我们的面前，而这个时代的新兴领军平台，叫作脸谱网。

谷歌甚至没有真正参与这场游戏。我们的第一家社交网络Orkut的成功，几乎只限于巴西和印度市场。当时，我们已经推出了上文提到过的受到大肆宣传的新型邮箱Wave，其高科技含量让高级用户（极少数人）兴奋，却让其余用户（多数人）困惑。另外，我们还推出了一款叫作Buzz的社交工具。Buzz在内部测试时备受青睐，最终却卷入了侵权官司。2010年夏季，我们宣布放弃Wave，Buzz也在走下坡路，使我们在社交网络上的努力归零。

维克·冈多特拉对此很不甘心。对于数以亿计的用户而言，小巧的移动手机屏幕已成为连接网络的门户。而让谷歌所有伟大的服务跃然于手机屏幕上的人，就是谷歌手机业务的负责人维克。维克很早就看出了智能手机的前景，协助谷歌推出“移动优先”（mobile　first）理念的团队就是在他的帮助下建立的。谷歌在社交网络上的失利与维克毫无关系，他只是谷歌的成员和股东，因此非常担心谷歌会错失网络的历史性改变带来的机遇。他决心做点什么，因此邀请了布拉德利·霍洛维茨共进午餐。

布拉德利负责谷歌社交网络业务，他与维克的这次午餐后来演变成了一次又一次的会谈。最终，两人制订了新的计划，决定让谷歌重新打入社交网络领域，并为消费者研发一系列新产品。社交网络业务并不属于维克的职责范畴。我们是维克表面上的上司（维克的顶头上司是乌尔斯·霍尔泽，霍尔泽是埃里克的下属，而埃里克又是乔纳森管理会议的与会者），我们不但没有命令他开发新的社交平台，连有关讨论也没有进行过。也就是说，是维克自己看到了谷歌的问题，觉得有能力提供解决方案，并下定决心把方案变为现实的。

很快，维克和布拉德利代号“翡翠海”的项目渐渐发展起来。大约一年之后，我们推出了Google＋，这是谷歌历史上最大的一次赌注。虽然媒体常把此项目渲染为谷歌与脸谱网竞争的武器，但事实并非如此。更确切地说，Google＋是谷歌对网络2.0时代瓦解以及社交网络兴起的回应，是将包括AdWords和YouTube在内的各种平台融为一体的社交网络结构。这款服务的起源，就是因为有一个人察觉到一个重大转变正在发生并有可能破坏我们的事业，于是决定采取行动，哪怕这项工作根本不是他的职责所在。

把难题提出来

维克在社交网络业务上的探索，始于他对自己提出的问题：“社交平台成为网络的主要功能，对谷歌意味着什么？社交网络会不会让搜索变得过时？有时，只需提出最困难的问题，你就能避免来自企业的反对力量对创新和改变产生负面干扰。了解了未来你能做什么之后，你有没有发现一些别人尚未察觉或视而不见的契机？（哈佛商学院教授兼商业顾问克莱顿·克里斯坦森说过：“我把注意力放在那些非问不可的问题上，这样才能把握未来会出现的问题。”）[200]当今，信息无处不在，计算资源取之不尽，全球各地被连成一体，以前不可想之事如今不仅成为可能，甚至已经出现在我们眼前。在这种情况下，你的企业会受到怎样的影响？科技进步不可阻挡。要理性地跟随这一趋势，同时问问自己：当下的形势对我们而言意味着什么？

20世纪90年代，埃里克在太阳计算机系统公司任职的时候，这家公司打造了业内最有价值的计算机工作站。作为一家科技驱动型企业，太阳公司自信能够一直保持这种性价比优势。与此同时，英特尔（Intel）

处理器与微软Windows操作系统组成的“Wintel”个人电脑日益强大的性能对太阳公司造成了威胁。当时，太阳公司最大的问题是：其计算机性价比最终被Wintel超越时，对公司会造成什么影响？当太阳公司失去多数成就和利润所依靠的优势，又该如何应对？当埃里克把这个问题摆在董事长欧文·布朗和首席执行官斯科特·迈克尼利面前的时候，两人却坚称，太阳绝不会为了与个人电脑行业竞争而降低成本。换言之，两个人并没有找到好的解决方案（埃里克也没有）。没有答案自然是个问题，但接下来发生的事更不容忽视：原来，没有人采取任何实质性的措施，什么动静也没有。2000年4月，太阳公司的总市值为1 410亿美元，到了2006年，以Windows系统为基础的服务器已然席卷整个市场，但太阳公司的计算机所占的市场份额却只在10%以下徘徊不前。2009年，太阳公司以74亿美元的售价被甲骨文公司收购。

对于正在经营的企业而言，遇到难题是不可避免的。人们往往不会触及这些难题，要么是因为没有好的解决方案，要么就是因为触及这些难题会让人不安。但正因如此，我们才需要提出这些难题，为的就是要让大家不安。相比于竞争者想要置你于死地而造成的不安，我们宁愿这种不安是自己人造成的，这是埃里克在太阳公司的亲身体会。即便没有好的解决方案，那些难题至少能带来一线生机。那些无法轻易解决的难题，往往能对大企业文化中规避风险和拒绝改变的风气起到一定的扭转作用。借用塞缪尔·约翰逊的话说，这些难题就像马上要面临的绞刑，能神奇地让人警醒。[201]

起初，你可以把眼光放在5年后。拉里·佩奇常常说，首席执行官不仅要考虑企业的核心业务，还要放眼未来；多数企业失败就在于安于现状，只做渐进改变。尤其在今天，科技带来的变化势头强劲，这种渐进改变是致命的。因此，我们要提出的问题不是未来“一定会怎样”，而是未来“可能会怎样”。“一定会怎样”的问题要求你对未来做出预测，这在瞬息万变的世界中无异于自欺欺人。[202]“可能会怎样”的问题需要你展开想象，设想一下：有哪些依照传统思维不可想的东西，如今却已成为可能？

维诺德·科斯拉指出，在1980年，我们很难想象微处理器竟会发展到无处不在的程度，计算机、汽车、牙刷等几乎所有东西上都有。[203] 1990年，手机的体积就像缝纫机且价值千金，我们很难想象手机有朝一日会比一叠纸牌还小，比看夜场电影还便宜。1995年，我们难以想象互

联网有朝一日会拥有逾30亿用户和超过6万亿各不相同的网址。时至今日，微处理器、手机和互联网存在于我们生活的方方面面，但当这些发明尚处于萌芽阶段的时候，几乎没有人预料到今天的情景。尽管如此，我们至今仍在犯着相同的错误：谷歌无人驾驶汽车的计划公布之时，大多数人都抱着怀疑的态度。汽车在无人驾驶的情况下自己开动，这怎么可能呢？我们无法想象这会不可能。

因此，抛弃传统智慧，放飞想象，问问自己，在接下来的5年里，你所在的行业“可能”发生什么样的变化？哪些因素的变化最迅速，哪些因素会一成不变？对未来有了大致的认识，接下来你就可以考虑难度更大的问题了。

表现突出且资金充足的竞争企业会以什么样的方式危及你的核心业务？你的竞争者会如何利用数字平台乘虚而入，或是如何把你最赚钱的顾客群挖走？你会以何种方式为你所在的行业带来改变？你是否常会因为想要避免企业之间的相互厮杀或企业的利润损失而扼杀潜在的创新？你是否有机会打造一个平台，随着使用量的增长，会获得相应的利润和价值？

企业领导者是否经常使用公司的产品？他们对产品是否满意？他们会不会把产品作为礼物送给自己的爱人？（当然，并不是所有产品都可以作为礼物相送，但这种思维方式却很能说明问题。）消费者钟爱你的产品吗？抑或他们只是迫于某些因素才使用你的产品，而未来这些因素可能消失？（不妨把这个问题做一个有趣的延伸：如果你命令产品人员为消费者提供条件，让他们能够轻松转为竞争企业的用户，那么你的员工会作何反应？他们会把你的产品打造成精品，让消费者即便有其他选择却仍然心甘情愿地使用你的产品吗？）浏览企业即将推出的主打产品和功能，其中以独到的技术洞见为基础的项目占了多大比例？负责产品的人员中有多少是公司高管？对于那些为打造卓越产品做出最大贡献的人，你的企业是否会给予充分的奖励和升职机会？

高管层是否将人员招聘视为重中之重？他们本人是否会在招聘上投入时间？在你最优秀的员工之中，有多少人觉得自己三年之后还会留在公司？有多少人会因为其他公司10%的加薪而跳槽？

你们的决策过程能产生最佳决策，还是最让人接受的决策？

你的员工拥有多少自由？创新奇才能否不受层级限制，拥有按自己的想法行动的自由？针对新构想制定决策的依据是产品性能还是利润？

将信息占为己有的人与传播信息的“路由器”相比，哪种人在公司里更吃香？分开管理的信息库会不会妨碍人员与信息的自由流动？

这些问题的确不好回答，也很难轻松地找到解决方案。但是，如果不提出问题，就永远找不到解决方案。既有企业往往不知道自己有多么不堪一击，但提出这些问题能帮助它们发现事实。同时，这些问题也能吸引和激励顶尖的创意精英，打动他们的不仅是挑战本身，还有企业面对挑战所表现出的坦诚。他们会感叹说：“谢天谢地，终于有人把这些难题提出来了。我们终于能动手寻找答案了。”

然而，另一个问题随之而生：你的企业是否具备吸引顶尖创意精英的条件？随着互联网、手机以及云科技的出现，商业中心的实力和影响得到了提升，这是我们始料未及的。我们曾经认为，互联网以及其他通信技术的出现会导致更多商业中心的崛起，并撼动既有商业中心的地位。但事实证明，情况正好相反。各个行业中的确出现了新的小规模商业集群，但既有商业集群的地位却不降反升。在创意精英眼中，企业的地理位置比以往更加重要。

正因如此，虽然全世界许多国家都在努力复制硅谷创造的科技奇迹，但这些国家致力于科技的创意精英却纷纷离开本国而选择了硅谷。（在谷歌食堂里听到的各国语言之多，总会让我们咂舌。）他们觉得，加州为他们提供了一片比自己的国家更为广阔的舞台，相比于留在家乡，他们更向往能和其他与自己理念相同的创意精英在一起。金融中心（纽约、伦敦、香港、法兰克福、新加坡）、时尚中心（纽约、巴黎、米兰）、娱乐中心（洛杉矶和孟买）、珠宝中心（安特卫普和苏拉特）、生物科技中心（波士敦和巴塞尔）、能源中心（休斯敦和达兰）、航运中心（新加坡和上海）、汽车中心（德国南部）等所有行业中心，几乎都是如此。任何一家想要开展新业务的企业都应该问问自己：我应该主动寻找创意精英，还是设法让他们投奔我而来？

政府应鼓励破坏性创新

政府也要做出重要的决定。他们可以选择与既有企业并肩而战，投入资源，与变革的力量相抗衡。大多数政客都会选择这种方法，因为既有企业通常都要比后起之秀有钱，且很会巧用金钱来操控政府的意志。（新晋的挑战者通常不知道，既有企业“军火库”中的法律法规武器是很有杀伤力的。）从另一方面来说，政府和企业一样，不仅可以选择鼓励破坏性创新，还可以打造一方让创意精英大显身手的乐土。政府可以选择支持创新。

创新始于教育。我们这里所说的，不仅是指从幼儿园到中学再到大学的教育模式。教育是会改变的，政府也应该鼓励破坏性创新，而不是执着于现状（但现在，政府的做法却恰恰相反）。科技平台可以帮助我们更加准确地发掘自己的优势及劣势，以个人喜好为基础量身打造专属的教育模式。作为公共教育的推手，政府应该以拥有高中及以上学历的年轻人和成年人为重点，大力实现这种因人而异、灵活变通的终身教育模式。

数字基础设施以及移民利好政策都是必不可缺的条件。但最重要的，还是要赋予人们创新的自由。法规是为了防止问题出现而制定的，但如果你建立的体制对一切都做了规定，人们哪里还有空间创新？除此之外，既有企业对法规的制定有很大影响，公营企业与私营企业之间常有互动，今天制定和加强遏制创新法规的人，明天就会成为私营企业高管。监管环境必须留出空间，新企业才能进入。

以美国汽车行业为例，新近加入竞争的特斯拉汽车公司，就因为美国几个州禁止其直接向消费者售卖汽车的规定而碰了壁。[204]这些州的相关规定保护了汽车销售商的利益，却限制了消费者的购买自由。在无人驾驶汽车带来的下一波汽车创新中，事故和由此造成的人员伤亡都是难免的。而这可能让人们对整个无人驾驶汽车行业产生疑虑。在这种情况下，政府应该顶住压力，避免颁布与英国19世纪《红旗法案》[205]相类似的限制性过强的规定，不要为这种新兴科技设置比有人驾驶汽车更严格的安全标准（普通汽车也会出事故，且无论是概率还是后果都让人侧目）。如果实际数据表明新的方法要优于老旧的方法，那么政府就不应阻碍变化，而是给破坏性创新开绿灯。

大问题都是信息问题

随着各行业的摧毁与重组，既有企业或顺应潮流，或落伍消亡。而新兴企业则逐渐强大，在具有远见的领导者及雄心勃勃而精明能干的员工的共同努力下，前景更加美好。我们是科技的乐观主义者，相信科技的力量能让世界变得更好。虽然有的人看到了《黑客帝国》中炼狱般的未来，但我们却看到伦纳德·麦考伊博士用他的科学分析仪将索里安病毒消除得一干二净的美好未来（还有他喝着索里安白兰地和特兰尼亚烈酒庆祝的场景）。[206]我们觉得，几乎所有大的难题都可以归结为信息问题，也就是说，只要有足够的数据、具备足够的数据处理能力，人类所面临的几乎所有问题都有解决方法。我们认为，计算机能服务于所有人，并为我们的生活带来便利和改善。我们确信，我们这两个硅谷人对未来这种盲目乐观的看法定会引来批评声。但这并不重要，重要的是，隧道尽头有光明。

我们的乐观有充足的理由。首先，是信息爆炸以及信息自由流动的趋势。无论是地理感应器、气象感应器，还是记录每一笔经济交易信息的计算机，抑或持续记录佩戴者一切生命征象的穿戴科技配件（比如谷歌的智能隐形眼镜）[207]，我们不但能将从前人们见所未见的各类信息收集起来，且这些信息所涉及的范围和规模之大，简直与不久前的科幻小说中所叙述的情景大同小异。其次，现在有无限的计算能力可以分析数据。无限的信息以及无限的计算能力，为全世界的创意精英打造了一个解决大问题的乐园。

这样的条件方便了不同数据之间的比较和整合，从而可促进包括科学家、医生、工程师、设计师以及艺术家在内的各界创意精英之间的合作。正如卡尔·夏皮罗和哈尔·瓦里安在《信息规则》一书中所说，信息的造价很高，但复制成本却很低。[208]因此，如果你能创造出可以解决问题的信息，并把信息放在一个可以进行资源共享的平台上（或者你也可以帮忙打造这样一个平台），那么你就能让许多人免费或用很低的成本获取你的信息。谷歌有一款叫作“融合图表”（Fusion Tables）的产品，可将相关数据组融合在一起供人分析使用，同时保持了各数据组的独立性，从而“把信息从孤立信息库里解放出来”。想想吧，全世界有那么多科研人员都在试图攻克相同的难题，所有人的电子数据表和数据库里的信息都是独立的；另外，各地政府也在试图评估和解决环境和基础设施问题，却只能使用办公桌上或是地下室的系统来跟踪进度。如果能把这些孤立的信息库“炸毁”，那么我们就能将这些信息用新的方式整合在一起，从新的角度进行分析了。

另外，速度也是一个有帮助的要素。随着科技的发展，发出指令与机器反应之间的延时大幅缩短。将目光投向历史，可以帮助我们更好地关注这个问题。放眼历史，以经济学家所谓的“通用技术”（蒸汽机和电力都是典型的范例）为例不难看出，这些技术从发明到应用再到改变人们生活结构和市场运营模式的过程历时长久。瓦特蒸汽机于1763年研发，但大约200年后，由于铁路的出现，堪萨斯城才从放羊赶牛小道的道口小镇转变为人们进行牲口交易的大都市。相比之下，网景Navigator浏览器于1994年问世，区区4年之后，乔纳森就有幸为Excite@Home公司安装了世界上第一批电缆调制解调器。不到10年的时间，这些现代化的通信科技便为我们通信、交流、购物、订餐以及叫车的方式带来了翻天覆地的改变。然而，科技的速度之美似乎只有用户才能领略：作为被更替的企业，这种迅雷不及掩耳的剧变会让你应接不暇。但如果你能尝试开拓新的业务，这种加速就会成为你成功的助力。

此外，网络的出现也促进了集体智慧和集体智能的发展。1997年，当时的国际象棋冠军加里·卡斯帕罗夫在棋场上不敌IBM研发的电脑“深蓝”，这让我们认为，机器已接受了人类智慧的火种。但事实证明，这场比赛实际却为象棋冠军们打开了一个新的纪元：我们所说的冠军并非指计算机，而是指那些通过与计算机合作来磨炼技艺的人类选手。今天，国际象棋特级大师们（其数量是1997年的两倍）[209]用计算机作为陪练，让自己变得更强。如此，一个由计算机助力的智能良性循环便形成了：计算机帮助人类磨炼技艺，人类则为计算机编写出更高级的程序。既然国际象棋可以如此，为何不能把这个模式搬到其他领域呢？

未来一片光明

放眼任何一个行业或领域，都能看到一个光明未来。拿医疗行业为例，实时个人传感器可以对复杂的人体系统进行准确的跟踪和评估，将所有这些数据与深度遗传基因分析得出的危险发病因素图谱结合在一起，我们就能（在得到被监测对象允许的前提下）以前所未有的精确度尽早查出、预防或是治疗健康问题。将数据汇集在一起，我们就能创造出信息和知识平台，从而进行更加有效的研究，并制定更加全面的医疗政策。

相关信息的稀缺，会让医疗保健消费者蒙受损失：对于治疗结果、

医生以及医院的水平，消费者几乎全都两眼一抹黑，获取自己的健康数据往往麻烦重重。如果这些健康数据分存在不同的机构，那就难上加难。医疗服务、药品及医疗用具的价格不但不透明，还会根据病人和医疗机构而出现大幅浮动。只需稍微提升医疗行业的信息透明度，就能带来巨大的积极影响，不仅成本能随之降低，医疗效果也会得到提升。

交通行业也是一个破坏性和机会并存的行业。当所有汽车都配备了无人驾驶功能的时候，会出现怎样一番光景呢？个人汽车服务的成本会下降，服务也会更好，这会让人们拥有汽车的方式出现变化。娱乐而非代步成为拥有汽车的唯一原因，这也会促使相关决策者对交通网络进行重新思考。

对于金融服务而言，详尽的信息越多，个性化的服务也就越多。举例来说，如今的汽车保险公司已经开始利用行驶里程以及地点来评估驾驶人遭遇事故的概率了。如果他们能够以降低保费为条件，通过全面获取车速、地点、驾驶小时数、行驶里程、交通状况以及维修记录等信息来做评估，那么他们的准确率能提高多少呀！或许你自己不会接受这个条件，但是，如果这个条件能提高你家十八九岁孩子的安全驾车系数，你又会作何考虑呢？

今天的创意行业中，涌现出更多杰出内容和顶尖人才，对这两者的需求也达到了前所未有的高水平（至少从媒介消费的角度来看是如此）。除了大量以电脑三维动画堆砌而成的劣质动画电影之外，科技还能让我们用新的方式欣赏用传统叙事手法制作的电影。无论是《纸牌屋》还是《权力的游戏》，只要我们想看，就可以在平板电视、手提电脑或是可穿戴的眼镜式设备上随时观看。互联网已经颠覆了传统媒体模式，但更多的新媒体模式仍在如雨后春笋般涌现。这样的演进，最终会为创新者带来更加宽广、更碎片化且更加混乱的市场环境，也会为消费者创造无穷无尽的选择。

21世纪前半叶，科技的力量会为打击犯罪（通过分析犯罪模式来实现“预警治安”）、农业（用大量数据绘制土壤分布图来帮助穷苦的农民）、制药业（通过信息分享来加速药品研发）、安保、能源、宇航业以及教育等各行业带来一派新气象。激动人心的新产品将会问世，闻所未闻的新产业将会出现，经济阴霾也会被新的工作种类和新的业务一扫而光。每一个变化，都是由一小撮坚定不移、自动自发的创意精英促成的。

这就是我们的信念。

下一代创意精英

毋庸赘言，我们两位作者也不可能避免这些改变的影响。虽然我们学到了不少知识，也颠覆了不少理念，但我们未知的东西要多得多。虽然我们付出了许多努力，想全面把握科技动态及其对我们行业产生的影响，但下一代创意精英对科技的驾驭终究是我们无法企及的。在我们那个时代，人人都要用固定电话来邀约意中人，大家都会去电影院看电影，而宽带网络只不过意味着你的电子邮箱有了更大的容量而已。而今，我们的面前出现了一批新新人类，他们自信和精明的头脑让我们瞠目。他们告诉我们最新动向和未来趋势，在决定未来该做什么时他们与我们的意见平分秋色。置身于满是生机勃勃的创意精英的环境中，这就是我们的命运。

我们确信，除了我们在日常工作中时常碰面的闪亮新星，还有几十甚至上百倍的精英正在全力以赴，试图颠覆我们。他们也许会失败，也许不会。或许，在某个地方的某个车库、宿舍、实验室或会议室中，一位商业领导者已经建好了一支由孜孜不倦的创意精英组成的小团队。或许，这位领导者的手中就拿着我们的这本书，正在借鉴书中的理念来建立一家最终会将谷歌逐下舞台的公司。这种猜测很荒谬，不是吗？然而，在这个没有常胜将军的商场上，这是不可避免的。

有人或许会不寒而栗，但我们却热血沸腾。






How
Google
Works

注释

1.对于帕姆来说，只要她的脸上没有洋溢着温馨的笑容，对她就算是“愁容”了。

2. 2006年6月15日，《牛津英语大词典》收入“谷歌”一词。在这一版本中新增的词语还包括“地理藏宝”（geocaching）、“混聚”（mash-up）、“自营仓”（self-storage）以及“发短信”（texting）。See Candace Lombardi, “Google Joins Xerox as a Verb” (*CNET News*, July 6, 2006).

3.实际上，“芬兰”这个词是我们当时所用的代号的代号。如果我们在本书中把真正的代号公之于众，不也就算不上代号了吗？

4.为了让大家明白当时微软公司的威望，请看看有关这家公司的一些书籍的书名吧：《微软的秘密：揭秘领先全球的软件公司如何创造新科技、开拓市场和管理人才》（*Microsoft Secrets: How the World’s Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People,*1995）、《超强行动：比尔·盖茨力求掌控电脑世界》（Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace,1997），以及《网战胜者：揭秘比尔·盖茨和他的互联网理念如何转变微软帝国》（*How the Web Was Won: How Bill Gates and His Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire,* 2000）。

5.在20世纪80年代和90年代，硅谷的高科技企业家如果想要为公司融资，就必须向投资方清楚表述自己的项目将如何应对微软的策略。如果没有明确的计划，就休想得到资助。

6.苏珊后来成为谷歌的一名成员，最终成为谷歌所有广告产品的负责人以及YouTube的首席执行官。“房东”是她在谷歌的第一个头衔。

7.当时还是商界菜鸟的谢尔盖和拉里并没有意识到，他们“聚焦用户”的理念与彼得·德鲁克对于企业存在目的的解读有着异曲同工之处。德鲁克认为：“企业存在的目的只有一个明确的定义：赢得客户……客户是企业的基础，是企业生存的前提。”From*The Practice of Management*,

(HarperBusiness, 1993 edition), page 37.

8. Jay Yarow, "Steve Ballmer's Huge Reorg of Microsoft Could Bury One of the Company's Biggest Embarrassments" (*Business Insider*, July 9, 2013).

9.这个任务的难度非常惊人。想象一下，你面对的山峰正在迅速膨胀，而你则需要一次次往上爬。每一次，你都需要用比上次更快的速度登上峰顶。这就是我们的体验的真实写照，只不过我们爬的山不是由沙土或石头构成的，而是一座"信息之山"。

10.之所以叫作"云计算"，是因为以前的程序在绘制服务器图标时会在图标之外加一个圆圈。如此一来，从网络图来看，多个服务器便会形成几个相互重叠的圆圈，看上去就像云彩一样。

11.通俗地说，"成本曲线下降"的意思就是：曾经昂贵的物品变得便宜了。

12.高科技领域的预言家乔治·吉尔德认为，每个经济时代都以一个主要的充沛资源和一个主要的稀缺资源为基础。（举例来说，当马力稀缺时，土地资源是充沛的。但到了工业时代，情况正相反，马力的成本跌到了每千瓦仅几个便士，相对的，土地资源也就变得稀缺了。）吉尔德在1996年的一篇颇具远见的论文中写道，廉价的宽带将会"完全颠覆计算机体系结构和信息经济……以低能耗和高速宽带为基础，新时代最为常见的电脑，将以拥有一个IP地址的数字手机的形式出现"。See George Gilder, "The Gilder Paradigm" (*Wired*, December 1996), reprinted from an issue of the*Gilder Technology Report*.

13.这样的趋势，彼得·德鲁克早在2001年就曾经预言过。他写道，主动权已从供应商转到了分销商手中，"在接下来的30年内，主动权定会转到消费者手中。原因很简单：现在，消费者已经能够毫无障碍地接触全球信息了"。See Peter Drucker,*The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), page 348.

14.哈佛商学院的一位经济学家研究了Yelp网站对餐厅利润带来的影响，发现正面的评价对独立餐馆销售额有积极的刺激作用（对于连锁餐厅则不然）。因此，连锁餐厅在较喜欢使用Yelp的顾客群中的人气呈下降趋势。See Michael Luca, "Reviews, Reputation, and Revenue: The

Case of Yelp.com" (Harvard Business School Working Paper, September 2011).

15. PigeonRank这款软件利用"鸽子群"（简称PC）来计算网页的相对价值。这款短命的软件于2002年4月1日早晨推出，当日午夜就"夭折"了。

16. Quoted in George Anders, "Jeff Bezos's Top 10 Leadership Lessons" (*Forbes*, April 23, 2012).

17. Peter F. Drucker,*Landmarks of Tomorrow* (Harper, 1959).

18. Arthur Schopenhauer,*Essays and Aphorisms* (Penguin, 1970).

19. 2010年，99岁高龄的伍登教练离世。他生前曾执导加州大学洛杉矶分校男子篮球队摘得了10次冠军。然而，他整整付出了15年的努力，才让他的篮球队获得了第一次冠军。因此，他对学习是有发言权的。See John Wooden and Steve Jamison,*Wooden on Leadership* (McGraw- Hill, 2005), page 34.译文采用了韦启昌翻译的《叔本华思想随笔》（上海人民出版社，2005年）中的相应译文。

20. Peter F. Drucker,*The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), pages 312–13.彼得·德鲁克在书中写道："管理这门行当由来已久。世界上最伟大的管理者，其实是4 700多年前甚至更早之前设计和建造金字塔的埃及人。他们在前无古人的条件下构想出金字塔的蓝图，并且在最短时间内完成了任务。"

21.使用谷歌搜索时，所得的结果有两种：一种是自然的，一种是付费的。自然搜索是谷歌搜索引擎不加人工干预匹配出的搜索结果，而付费搜索的顺序则使用关键词广告引擎来排列。

22.在表达这一理念的学术论文中，最重要的文献之一来自企业心理学家本杰明·施奈德在1987年于一本期刊中发表的论文，题为《企业由人选就》（《个人心理期刊》，1987年9月）。在这篇影响广泛的论文中，施奈德提出了吸引——挑选——摩擦模型（ASA模型），探讨了企业文化是如何受个体的个性和选择而形成的。"吸引"意即，找工作者比较倾向于进入他们觉得适合自己的企业；"挑选"是说，一家企业的在职员工比较容易雇用和自己相类似的新人；同理，"摩擦"这个过程也并不

是随机的，因为员工选择离开的一般都是自己觉得不合适的企业。随着“吸引——挑选——摩擦”的过程不断重复，一家企业的组成个体也就变得越来越相似。

23. Susan Reynolds,*Prescription for Lasting Success* (John Wiley and Sons, 2012), page 51.

24.帕卡德于1960年3月8日发表的演讲全文，参见*The HP Way:How Bill Hewlett and I Built Our Company (HarperCollins,*2005)。

25.最早提出有关理念的，或许要数社会学家埃米尔·涂尔干。他认为，文化通过人们共有的信念、价值观和常规准则来塑造社会成员的思想和行为。当代社会科学家们通过对照实验表明，即便在意识不到的情况下，我们在日常生活中做出的抉择也受文化（比如日本人与美国人相比，工人阶级与专业人士相比）的影响。其中最有名的实验者，要数社会心理学家哈泽尔·马库斯。See Hazel Rose Markus and Alana Conner,*Clash!: 8 Cultural Conflicts That Make Us Who We Are* (Hudson Street Press/Penguin, 2013).

26. Jack Welch with Suzy Welch,*Winning* (HarperCollins, 2005), page 69.

27.在这里，要向我们著名的“创意精英”帕克致歉。

28. 2007年，小盆地露营地被惠普出售给非营利组织“常青树基金会”以及“半岛露天场地信托会”，此后又被转售给了加州州立公园管理部。现在，这块土地成为加州大盆地红木公园的一部分，公园向公众开放。See Paul Rogers, “Former Hewlett Packard Retreat Added to Big Basin Redwoods State Park” (*San Jose Mercury News*, January 14, 2011).

29.在谷歌聘请厨师几十年前，比尔·休利特和大卫·帕卡德就似乎明白了免费食物对于员工和消费者的吸引力。惠普的职员约翰·明克回忆道：“甜甜圈和托盘摆放在加热装置上，这装置使用的是可调式变压器，这样就不会把食物烤焦。茶歇全都是由公司安排组织的，用来吸引那些参观园区的消费者。” Quoted in Michael Malone, *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World’s Greatest Company* (Portfolio/Penguin, 2007), page 130.

30.这些都是项目管理中虽然非常有用但却烦冗得让人抓狂的工具。

31.*Xooglers* blog, April 9, 2011, http://xooglers.blogspot.com/2011/04/photo-of-pre- plex .html.

32. Randy Pausch, Last Lecture (Hyperion, 2008), page 30.

33.一项2003年的研究表明："当学习小组的其他成员为我们的实验对象留出发扬个性的空间并对实验对象的个人观点予以肯定时，实验对象表现出的创造力是最强的。"（我们也只是凭猜想推断这项研究与我们的观点相符，因为这项研究的用词太生涩，让人难以信服。）2013年的一项研究表明，凌乱的办公桌对创造力有促进作用："井井有条的环境容易让人的思想偏向传统守旧，而混乱无序的环境则会刺激人们对未知的探求欲望。"2003 study: William B. Swann Jr., Virginia S. Y. Kwan, Jeffrey T. Polzer, and Laurie P. Milton, "Fostering Group Identification and Creativity in Diverse Groups: The Role of Individuation and Self-Verification" (*Personality and Social Psychology Bulletin*, November 2003). 2013 study: Kathleen D. Vohs, Joseph P. Redden, and Ryan Rahinel, "Physical Order Produces Healthy Choices, Generosity, and Conventionality, Whereas Disorder Produces Creativity (*Psychological Science*, September 2013).

34. Jon Gertner, "True Innovation" (*New York Times*, February 25, 2012).

35.谷歌利用这项广告服务为众多网站发布商投放对口广告。

36.网景公司的前高级副总裁鲍勃·里斯邦在与他的老板吉姆·巴克斯代尔谈话开会时，把他的诙谐妙语记了下来，编辑成清单，列在他的个人网站上。See lisbonne.com/jb.html.

37.这句话是肖娜·布朗在麦肯锡公司就职时学到的，后来又传到了我们的耳朵里。麦肯锡公司的网站上说得很清楚："如果对公司事务有疑义，或是觉得某件事没有将客户的利益最大化，所有的麦肯锡顾问都有提出质疑的义务。每个人的观点都很重要。即便你有所顾虑，不愿对团队资深成员或客户的观点提出反对意见，我们仍要求你把自己的想法说出来。"

38.科普一下吧。这个拿“for循环”语句来比喻商界中周而复始的重组活动的笑话，是本书的作者之一、经济学学士乔纳森·罗森伯格想出来的，在计算机科学圈子里广为流传。

39.在这里，我们暗指1925年夏天斯科普斯“猴子审判”一案。有的读者可能因为在美国历史课上打瞌睡而漏听了这件事，有的读者可能不是美国人，那我们就来科普一下。当时，中学教师约翰·斯科普斯因在学校讲授进化论而触犯了田纳西州的法律，作为辩护律师的丹诺辩论说，《圣经》中创造世界的7天中每天或许并不只有24小时，也许是很长一段时间，因此，进化论与《圣经》的教义并不冲突。

40. Richard L. Brandt, “Birth of a Salesman” (*Wall Street Journal*, October 15, 2011).

41.正确答案有几种版本。你可以指着一条岔路，随便问其中一个人：“如果我问你‘这条路是自由之路吗？’，你会回答‘是’吗？”如果答案是肯定的，那么这条路便是自由之路，如果是否定的，则是死亡之路。你也可以问其中任何一个人：“如果我问另一个人该怎么走，他会怎么回答？”然后，反其道而行就可以了。或者，你也可以像一些美国总统一样，直接把这座岛攻占下来就万事大吉了。

42.还记得著名的恶棍埃古吗？他警告我们的创意精英奥赛罗说：“主帅啊，当心你会嫉妒，那可是一只绿眼的妖魔，它惯于耍弄爪下的猎物。”Shakespeare, William.

43.这些海象可不是闹着玩儿的：“这样的撕咬有时会导致重创。如果小海象在逃跑过程中发出哀嚎，四周的雌海象便会被吸引而来，一齐追赶撕咬逃跑的小海象。最终，想要偷奶喝的小海象往往会被逐出雌海象群。”See Joanne Reiter, Nell Lee Stinson, and Burney J. Le Boeuf, “Northern Elephant Seal Development: The Transition from Weaning to Nutritional Independence” (*Behavioral Ecology and Sociobiology*, Volume 3, August 1978), pages 337–67.

44.心理学中最引人关注的一个发现，也是在人类实际体验中很常见的一种现象，借用一本著名刊物的说法，就是：“恶比善的力量大。”在一家企业中，只需几个坏苹果就能让一桶苹果腐烂变质。See Roy F. Baumeister, EllenBratslavsky, Catrin Finkenauer, and Kathleen D.

Vohs, “Bad Is Stronger Than Good” (*Review of General Psychology*, Volume 5, Issue 4, December 2001). For the bad- apple effect in organizations, see Will Felps, Terence R. Mitchell, and Eliza Byington, “How,When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups” (*Research in Organizational Behavior*, Volume 27, January 2006).

45. Marissa Mayer, “How to Avoid Burnout” (*Bloomberg Businessweek*, April 12, 2012).

46.毫无疑问，工作负担过重的确会让人疲惫。原因显而易见：人的时间和精力都是有限的。但是，有关研究显示，缺少控制权也是造成疲劳的一大原因。（其他原因包括：回报不足、团队不和、不平等以及价值观的冲突。）心理学家克里斯蒂娜·马勒斯是有关疲惫方面的著名研究者，她认为，疲惫是个人与工作之间不协调的表现，并敦促企业营造出更加人性化的工作环境。See Christina Maslach and Michael P. Leiter, The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It

(Jossey- Bass,1997).

47. Steve Friess, “In Recession, Optimistic College Graduates Turn Down Jobs” (New York Times, July 24, 2009).

48.在加入谷歌之前，科林是reCATPCHA的创始人之一，这家公司推出的应用程序可以通过验证码帮助网站识别用户是人类还是机器，就是那些我们人人都见过的带有扭曲字符、需要你在对话框里填写对应答案的东西。但要说到科林最大的成就，还要数Memegen。

49.谷歌宣称会在2014年将摩托罗拉转售给联想公司。

50.这句话的原版来自拉尔夫·沃尔多·爱默生，原句是：“一种制度就是一个人身影的延长。”See Ralph Waldo Emerson,Self-Reliance and Other Essays (Dover Thrift Editions, 1993), page 26.

51. Louis V. Gerstner Jr., Who Says Elephants Can’t Dance?: Inside IBM’sHistoric Turnaround(HarperBusiness, 2002), page 183.

52. Ibid., pages 184–85.

53.David Magee,How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World’s Greatest Car Company (Portfolio/Penguin, 2007).

54.莱斯对“实现失败”的定义是，成功地按照存在致命缺陷、无法成功的计划行事。See Eric Ries,The Lean Startup (Crown Business/Random House, 2011), pages 22, 38.

55.或者说，我们所学的基本原理本来就不正确。比如，1974年，彼得·德鲁克曾写道，“现在，10年时间算是一个较短的时间跨度”，意指重大的管理决策需要经过数年时间才能真正发挥效力。但他很快又解释说，人们对所谓长期计划的认识往往存在误解：“‘长期’与‘短期’并不是依照任何时间跨度来衡量的。我们不能因为某个决策的实施时间仅为几个月，就判定这个决策是短期决策。真正重要的标准，其实要看这个决策的有效时间是长还是短。假定我们在20世纪70年代做出决定，要在1985年将某个决策付诸实践，那么这个决策就不能算作长期战略决策，而只是懒惰的借口罢了。其可信度就好像一个8岁的孩子当消防员的梦想一样遥不可及。” See Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, 1974).

56.这句话是乔纳森之前在苹果公司时的上司詹姆斯·艾萨克斯说的，出自他对自己最看好的员工（也许我们只是一厢情愿）——乔纳森·罗森博格的评语。

57.乔纳森将玛丽莎、萨拉尔和苏珊称作“骆驼队”，因为她们三人总有自己的想法，不愿对他言听计从。最终，这个称号变成了乔纳森对这支团队的爱称。

58.这就是谷歌的网页排名计算法，即谷歌搜索引擎的理论基础。其英文名PageRank，是用拉里·佩奇的姓（Page）来命名的。See Lawrence Page, Sergey Brin, Rajeev Motwani, and Terry Winograd, “The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web” (Stanford InfoLab Technical Report, 1999).

59.刚刚步入21世纪时，谷歌有一家名叫Overture的竞争企业。这家公司最先以“竞价排名”的方式对广告进行排序，而其中的弊病在于，公司不会以广告质量的高低对广告商进行相应的奖罚。因此，广告商开

始有意将自己的广告与完全不沾边的用户搜索词条放在一起（比如，在搜索餐厅的时候，用户会看到汽车的广告）。由于用户很少会点开这些广告链接，因此广告商不必付费，但由于用户仍能看到广告的标题和内容，广告商也就免费混了个“脸熟”。随着投机广告商的增多，广告质量日趋下降。而谷歌对广告的排序方法则完全避免了这种恶行（因为低质量广告不会在页面上显示），也就提升了广告质量，增加了点击量。

60.经济学家迈克尔·波特是哈佛商学院教授，也是摩立特咨询公司（Monitor）的创始人，他在企业战略与企业、地区及国家竞争力方面的理论有着广泛影响。在经典著作《竞争战略：产业及竞争者分析技巧》（Free Press，1980）中，波特列出了决定企业竞争力和利润的五大因素。他接下来的一本著作同样引起了广泛影响，在这本叫作《竞争优势》（Free Press，1985）的著作中，波特指出了在竞争中占取优势所需的条件。他认为，这种优势是通过成本优势、差异化或是专注于利基市场而得来的。

61.摩尔定律是英特尔创始人之一戈登·摩尔的预言。他预测，芯片上可容纳的晶体管数目（也就是计算机的性能）每隔两年就会增加一倍。（在摩尔1965年发表的论文中，他原本预测计算机性能每过一年就会提升一倍，之后他又改为两年翻一倍这个比较保守的速度。）See Gordon E. Moore, “Cramming More Components onto Integrated Circuits” (*Electronics*, April 19, 1965), pages 114–17.时至今日，这个预言依然适用。然而，鉴于芯片的制造技术或经济效益的发展，摩尔定律总会遭遇失效的一日。See Karl Rupp and Siegfried Selberherr, “The Economic Limit to Moore’s Law” (*Proceedings of the IEEE*, March 2010), and Rick Merritt, “Moore’s Law Dead by 2022, Expert Says” (*EE Times*, August 27, 2013).

62.应用程序编程接口，即API，应用程序可通过API使操作系统执行程序的命令。

63.新科技问世时一般都处于非常原始的状态，这个洞见来自乔纳森的父亲、著名经济历史学家内森·罗森伯格。See Nathan Rosenberg,*Perspectives on Technology* (Cambridge University Press, 1976).

64.福特的这句话有可能只是虚构出来的，但我们两个人很喜欢。在

福特的著作《我的生活与工作》中，只字未提有关快马的事。他写道，在他造出汽车之前，“无马驾驶的马车”的构想已被人们讨论了数年之久。1885年，卡尔·本茨发明了世界上第一辆装有汽油机的三轮汽车。福特对这辆车评价不高，认为这辆车“没什么有价值的功能”。因此，亨利·福特也许并没有寻找一匹更快的马，而是想要造出一辆更快的奔驰。

65.什么是多边市场？多边市场是指一个联系两个或多个不同使用者组群并让他们为彼此提供有利服务的场所。报纸（将读者与广告商联系在一起）以及信用卡（联结消费者和商户）都是很好的例子。如果想对平台和多边市场有更详细的了解，see Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne, “Strategies for Two- Sided Markets” (*Harvard Business Review*, October 2006).

66. Jessi Hempel, “How Facebook Is Taking Over Our Lives” (*Fortune*, February 17, 2009).

67. Helen A. S. Popkin, “Facebook Hits One Billion Users” (*NBCNews.com*, October 4, 2012).

68. “Mobile Makeover” infographic (*MIT Technology Review*, October 22, 2013).

69. Ronald Coase, “The Nature of the Firm” (*Economica*, November 1937).

70. Don Tapscott and Anthony D. Williams,*Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* (Portfolio/Penguin, 2006), page 56.

71.内森·罗森伯格指出，这些企业对推动既有科技的创新使用方法起到了重要的推动作用。他提出，创新就是“以新的方式将层出不穷的新发明组合起来”，全新产业往往就是这样催生的。

72.吉姆·柯林斯参考哲学家以赛亚·柏林一篇论文中的观点，将专业主义称为“刺猬理论”。（柏林本人其实是在阐释古希腊诗人阿尔奇洛克斯“狐狸的知识杂而广博，但刺猬只知道一件大事”的暗喻。）柯林斯发现，在其著作《从优秀到卓越》所分析的企业中，卓越的企业都是刺猬型企业。学术界则对柯林斯将刺猬理论作为成功关键的结论存在异议，他们觉得，专业主义是一个危险的策略，既可能为企业带来巨大的利

益，也可能将企业拖入深渊。See, for example, Phil Rosenzweig,*The Halo Effect* (Free Press/Simon & Schuster, 2007).尽管我们也不知道刺猬所知的“一件大事”到底是什么，但我们仍然很欣赏“刺猬理论”。

73. 1999年，谷歌与网景公司首次订立合作关系。这次合作吸引了大批用户蜂拥而至，以致第一次开通链接时，为了确保网景用户的正常使用，我们不得不暂时封锁了自家网站Google.com的服务。据我们的同事克雷格·西尔弗斯坦陈，当时关闭谷歌主页的计算机编码仍然存储在谷歌的程序中，因加了指令“#ifdef MAKE GOOGLE UNAVAILABLE BECAUSE___DISASTERS ARE HAPPENING”（即出大事了，暂停谷歌）而处于休眠_状态。

74.拉里和谢尔盖当时并不知道，自己的做法其实倡导了迈克尔·波特的一个重要理论。波特认为：“想要取得中等以上的业绩，选择一组精专产品进行专攻不失为一种有效的措施……利用专业人士对某一产品领域的独特经验和构想，或许还能为消费者带来更为与众不同的产品。”Michael Porter,*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980), pages 208–9.

75.温特被公认为互联网创始人之一，也是创意精英的典范，他现在是谷歌的首席互联网传道者（Chief Internet Evangelist）。

76. Phil Lapsley,*Exploding the Phone: The Untold Story of the Teenagers and Outlaws Who Hacked Ma Bell* (Grove/Atlantic, 2013), pages 298–99.

77. James M. Utterback,*Mastering the Dynamics of Innovation* (Harvard Business School Press, 1994) page 15.

78.与此相反，1984年苹果推出的麦金塔电脑使用的却是封闭式系统。比尔·盖茨曾在1985年向当时的苹果首席执行官约翰·斯卡利发函说：“如果我们把对口电脑制造商的投入包括在内，IBM的电脑构造让它能享受到的技术资源或许是麦金塔的100倍。”See Jim Carlton, “They Coulda Been a Contender” (*Wired*, November 1997).

79.经济学家亨利·切萨布鲁夫可谓“开放式创新”领域的领头人，著有*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press, 2003), and*Open Business*

Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape (Harvard Business School Press, 2006).

80.埃里克本人就是可汗学院董事会的成员之一。

81. Karim Lakhani and Jill A. Panetta, “The Principles of Distributed Innovation” (*Innovations*, Volume 2, Number 3, Summer 2007).

82. Steve Lohr,“Netflix Awards $1 Million Prize and Starts a New Contest” (*Bits* blog,*New York Times*, September 21, 2009).

83.就连小型企业和企业孵化器也可以采用开放模式。企业孵化器Y Combinator为有前途的初创公司提供资金，并免费为企业印刷条款书及其他法律文件。而这些文件，则被Y Combinator资助的企业用于从天使投资人那里筹资。据称，之所以将这些文件公之于众，是为了帮助投资与融资双方节省时间和精力（以及相关费用）。See Michael Arrington, “Y Combinator To Offer Standardized Funding Legal Docs” (*TechCrunch*, August 13, 2008), and “Series AA Equity Financing Documents” (ycombinator.com/seriesaa).

84. Steven Levy, “Google’s Larry Page on Why Moon Shots Matter” (*Wired.com*, January 17, 2013).

85. Miguel Helft, “Larry Page on Google” (*Fortune*, December 11, 2012).

86. Friedrich Nietzsche, edited and translated by Stanley Appelbaum,*Thus Spake Zarathustra (Selections)* (Dover Publications, 2004).

87.乔纳森寄给太太一束玫瑰和一道智力题，玫瑰花用来激起她对这个从未谋面的男人的好奇心，智力题是用来测试她到底是否聪明。结果证明，她的智商虽然无可置疑，但还是“一时失策”答应了乔纳森的邀约。

88. 2000年2月，乔纳森收到了谷歌的就职邀请，但他竟然因为种种原因把机会推掉了。两年后，埃里克又向乔纳森发了一次邀请，他终

于在2002年2月接受了这份工作。

89.还记得吸引——挑选——摩擦模式吗？See Benjamin Schneider, “The People Make the Place” (*Personnel Psychology,*September 1987).该模式的第一点是指：优质人才能够吸引更多的优质人才，并通过这个良性循环创造卓越的企业文化。

90.还在斯坦福学习的时候，玛丽莎·迈耶在计算机科学楼里的一张招聘宣传告示上第一次看到了这句话。这句话引起了她的兴趣，于是她便把这句话介绍到了谷歌。

91. Sky Map在谷歌研发，并于2009年推出。软件源代码于2012年向公众开放。

92. Quoted in “IT Growth and Global Change: A Conversation with Ray Kurzweil” (*McKinsey Quarterly*, January 2011).

93.就像大多数归于福特的名言警句一样，这句话我们也不能确定就是他本人说的。

94.至少这是她在与非学术人士讨论时用到的词。（她在研究中使用的说法是：这种人对智力、个性以及其他积极特质拥有所谓的“能力发展观”。）如果想看她面对非心理学专业读者所写的著作，请见Carol S. Dweck,*Mindset: The New Psychology of Success* (Random House, 2006)。

95. Elaine S. Elliott and Carol S. Dweck, “Goals: An Approach to Motivation and Achievement” (*Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 54, Number 1, January 1998), pages 5-12.

96.对于不同思维模式对儿童的动机和实际学习效果的影响，德韦克做了开创性的阐释。See Carol S. Dweck, “Motivational Processes Affecting Learning” (*American Psychologist*, Volume 41, Number 10, October 1986).好学的动物还带有一种由激情和坚持相结合的特质，心理学家称之为“韧性”。心理学家安吉拉·杜克沃斯与同事发现，越有“韧性”的人，在挫折和诱惑面前越能够做到坚持不懈。因此，在面对大学毕业、在全国拼字比赛名列前茅以及成功通过西点军校的“魔鬼训练营”等长远目标时，这些人就比较容易成功。See Angela L. Duckworth,

Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, “Grit: Perseverance and Passion for Long- Term Goals” (*Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 92, Number 6, June 2007).

97. Letter to his biographer, Carl Seelig, March 11, 1952, Einstein Archives 39-013 from*The Expanded Quotable Einstein*(Princeton, 2000).

98.也许可以考虑让他们先重新学习一些得体的表达方式。

99.这句话，是2011年4月20日蒂娜·菲在谷歌接受埃里克的现场访问时说的。

100.我们在这里就不提《星际迷航》里的博格人了，毕竟，他们遵从的同化异族理念对种族多样性没什么好处。

101.学者们真的尝试过寻找多样性的具体价值。举例来说，在针对一家营利性企业进行的研究中，学者塞德里克·赫林发现，员工种族的多样性与企业的销售利润、消费者数量、市场占有率以及相关利润成正比。他还发现，员工性别多样性与以上企业财务业绩之间也存在着一些联系。See Cedric Herring, “Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity” (*American Sociological Review*, Volume 74, Number 2, April 2009).然而，另有其他学者指出，多样性会造成同事之间的冲突，但依我们的经验来看，冲突是件好事，因为冲突往往会碰撞出更为周全的决策。

102.这句话说起来容易做起来难。正因如此，谷歌才会努力训练员工认识到自己潜意识中的偏见。如果想要深入了解人类潜意识的倾向和癖好，see Anthony G. Greenwald and Mahzarin R. Banaji, “Implicit Social Cognition: Attitudes, Self- Esteem, and Stereotypes” (*Psychological Review*, Volume 102, Number 1,January 1995).

103. Java、C、Python以及Go皆为计算机编程语言。

104. Tracy Kidder,*The Soul of a New Machine* (Little, Brown, 1981), page 59.

105. Somini Sengupta, Nicole Perlroth, and Jenna Wortham, “Behind Instagram’s Success, Networking the Old Way” (*New York*

Times, April 13, 2012).

106.第一次称量时，从硬币中拿出4枚，然后把剩下的8枚平分成两组，放在天平两端。如果这两组硬币的重量相等，那么假币必定就在第三组中，也就是你放在一旁的那一组。在这种情况下，从你刚称过的8枚硬币中拿出两枚，然后从未称的一组中也拿出两枚，如果这次天平两端平衡，那么假币就必定在未称过的两枚硬币之中。如果天平两端重量不等，那么假币就必定在第二次称的两枚硬币中。第三次称量时，从那组有假币的“坏”硬币中拿一枚放在天平一端，再从作为控制组的“好”硬币中拿出一枚放在另一端。如果两端重量相当，那么假币就是桌上的那一枚，如果重量不等，那么假币就在天平上。

以上是比较简单的一种情景。如果第一次称量时天平两端不平衡，你能自己想出识别的方法吗？

我们之所以喜欢这种谜题，原因有两个。首先，无论应答者是否能得出正确答案，这种问题都可以让面试官看出此人是否具备解构复杂问题的能力。另外，你还可以看出应答者在解题时是否乐在其中。

107.经济学家通常会用所谓的“锦标赛理论”来解释这一现象。这个理论的基础源自许多运动场地在设计上都鼓励参赛者经过漫长的赛跑去争夺最高的排名，而排名最高的获胜者相应也会得到巨额的奖金。The original theory is laid out by economists Edward Lazear and Sherwin Rosen, in “Rank- Order Tournaments as Optimum Labor Contracts” (*Journal of Political Economy*, Volume 89, Number 5, October 1981).

108.在平均主义薪酬分配制度下，对工作的贡献参差不齐的员工拿到的薪酬却大同小异。在我们两位作者以及经济学家们看来，这种制度着实令人费解。如此缺乏延展性的薪酬级别划分，不正是在鼓励好逸恶劳的行为而打击了高效员工的积极性吗？For an academic discussion of this question, see George P. Baker, Michael C. Jensen, and Kevin J. Murphy, “Compensation and Incentives: Practice vs. Theory” (*Journal of Finance*, July 1988).有一种解释认为，过于多样的薪酬不仅不利于鼓舞团队的士气，也会造成团队效率的降低。See, for example, David I. Levine, “Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion” (*Journal of Economic Behavior and Organization*, Volume 15, Number 2, March 1991).但我们认为，这个妥协是值得去做的：从我们个人的经验来看，

高效员工的高绩效带来的优势，要比大家因所谓的不公平对待而起的不满造成的弊端更大。多数人都会为同事们的成绩而感到高兴，同时也会鞭策自己努力做出成绩，赢取类似的高薪。

109. Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh, “Tours of Duty: The New Employer- Employee Compact” (*Harvard Business Review*, June 2013).

110. Evelyn Rusli, “A King of Connections Is Tech’s Go-To Guy” (*New York Times,*November 5, 2011).

111. Tom Lehrer, “We Will All Go Together When We Go,” An Evening Wasted with Tom Lehrer (Marathon Media, 2010).

112. Yogi Berra, The Yogi Book: I Really Didn’t Say Everything I Said! (Workman Publishing, 1998), page 102.

113. Sheryl Sandberg, Barnard College Commencement, May 17, 2011.

114. 2005年，谷歌在中国开设了第一家工程中心。

115.这种做法是有先例的：1998年，美国颁布了《数字千年版权法案》。此法案规定，版权所有者可将侵害自己版权的内容举报给相关网站（在这里，也就指YouTube、Blogger以及谷歌旗下的其他网站）。如果由于政府限令谷歌移除了网站上的某些内容，那么我们会尽量告知用户。

116.我们并没有诋毁会计的意思，他们计算预估收入和税息折旧及摊销前利润（也就是未记利息、税项、折旧以及摊销之前的利润）是天经地义的。

117. Roman Friedrich, Matthew Le Merle, Alex Koster, and Michael Peterson, “The Next Wave of Digitization: Setting Your Direction, Building Your Capabilities” (Booz and Company, June 28, 2011).

118. See Dave Evans, “The Internet of Things” (Cisco Internet Business Solutions Group, April 2011).

119.很显然，这句话在杜威在世时已经流传颇广了。See Larry A. Hickman,*The Essential Dewey, Volume 2: Ethics, Logic, Psychology* (Indiana University Press, 1998), page 173.

120.这句话是沃尔芬格在1969年或1970年于斯坦福大学教学时说的。当时，一位学生将一句有事实根据的真实言论当作道听途说的逸闻，沃尔格芬就是针对那这句话与其进行辩论的。See Nelson W. Polsby, “Where Do You Get Your Ideas?” (*PS: Political Science and Politics*, Volume 26, Number 1, March 1993).

121. Edward Tufte, “PowerPoint Is Evil” (*Wired*, September 2003).

122.巴斯特·波西曾担任旧金山巨人队的捕手，并于2012年获得美国职业棒球大联盟最有价值球员奖。

123.虽然许多人都将这句话归为巴顿将军的名言，我们却没找到能证明这句话出自他口的直接证据。在他的回忆录《我所知道的战争》以及他对第三集团军的著名演讲中，都不见这句话的踪影。但是既然互联网是这么说的，那就暂且当真吧（当然，这是句玩笑话）。

124. See Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, “How Management Teams Can Have a Good Fight” (*Harvard Business Review*, July–August 1997).这些研究制定团队决策的企业高管的人写道：“一些管理者认为，手边的信息越多，争辩的问题就越多，因而会导致人与人之间的矛盾增多。但我们觉得，如果你拥有最新的客观信息，那么信息充足其实是件好事。因为这样一来，大家就会对事不对人……越是依据事实，人与人之间的冲突也就越少，这二者是有直接联系的。”

125. See Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, “Group Members’ Reactions to Opinion Deviates and Conformists at Varying Degrees of Proximity to Decision Deadline and of Environmental Noise” (*Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 61, Number 2, August 1991).

126. John Wooden and Steve Jamison,*Wooden on Leadership* (McGraw-Hill, 2005), page 2.

127.仅仅靠确定最后期限，你就可以帮助团队找准节奏、及时做出决策。See Connie J. G. Gersick, “Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups” (*Academy of Management Journal*, June 1989).另外，长期研究高科技公司决策方式的凯瑟琳·埃森哈特发现，那些能够快速制定决策的管理团队所参考的信息和选项竟然比其他团队更多。See Kathleen M. Eisenhardt, “Making Fast Strategic Decisions in High- Velocity Environments” (*Academy of Management Journal*, Volume 32, Number 3, September 1989).

128. See Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr.,*In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies* (Harper & Row, 1982).

129.这所学院的官方名称应是“斯坦福大学设计研究院”。

130.See Ingo Rauth, Eva Koppen, Birgit Jobst, and Christoph Meinel, “Design Thinking: An Educational Model Towards Creative Confidence” (*Proceedings of the 1st International Conference on Design Creativity*, 2010).

131.如果罚点球的球员在踢球瞬间推断行动派守门员可能会往球门的一侧扑球，那么便会把球往中间踢，而这种球也比较容易破门。See Michael Bar- Eli, Ofer H. Azar, Ilana Ritov, Yael Keidar- Levin, and Galit Schein, “Action Bias Among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks” (*Journal of Economic Psychology*, October 2007). For a discussion of the similarity between this case of action bias and action bias in investment decisions, see Carl Richards, “In Soccer and Investing, Bias Is Toward Action” (*Bucks* blog,*New York Times*, May 13, 2013).

132.在2013年的一次会议上发言时，斯卡利谈到当时解雇乔布斯的决定：“比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯等人在企业起步时期所采用的领导方式，与试图在行业中立足的上市公司的领导人的方式有所不同。对于后者而言，犯错误是不可接受的，因为一旦失败，你就出局了。但当时我的资历尚浅，无法揣摩出这两种领导方式的不同……我觉得，事情的结局本可以是另一番情景。”

133.这个法则的提出其实要感谢亚里士多德，他对于理性诉求（即论点）、人品诉求（即性格）以及情感诉求（即感情）三种手段的讨论，影响了无数政客、商人和律师。See translation by George A. Kennedy,*On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse* (Oxford University Press, 1991), pages 37–38.奥普拉·温弗瑞在电视露面以及每次演讲中，都将这一法则运用得淋漓尽致。她说过："你讲的故事必须让人有所感触，只有调动起人们的感情，他们才会有所行动。" See "Oprah Winfrey Talks to Dan Pink, Part 2" (YouTube.com/watch?v=kRfT8ujRfOA).

134.这句话的确出自《圣经·箴言》第25章25节:"有好消息从远方来，就似拿凉水给口渴的人喝。"See*The Holy Bible: King James Version,* Quatercentenary edition (Oxford University Press, 2010), page 38.

135. James O'Toole and Warren Bennis, "What's Needed Next: A Culture of Candor" (Harvard Business Review, June 2009).

136. Michael Parks, "Soviets Free the Dreaded Photocopier" (*Los Angeles Times*, October 5, 1989).

137. Bill Gates, "Bill Gates' New Rules" (*TIME*, April 19, 1999).

138.泄密事件并不是没有出现过，但据我们所知，这些信息并非从TGIF大会上盗取的。我们在查处泄密者上绝不儿戏，成功率也很高。一般而言，泄密事件都是合作伙伴的所作所为。但一旦发现谷歌人泄密，我们定会予以开除。

139. Quoted in John Markoff, "A Fight to Win the Future: Computers vs. Humans"(*New York Times*, February 14, 2011).布朗说这句话，是因为他觉得IBM的人工智能电脑人沃森在"危险边缘"智力比赛中与人类选手一争高下的事情没什么大不了的，但其实，这个智力比赛的目的就是要让参赛选手提问题！够讽刺的吧？

140.红绿牌子的构思来自电影《实习大叔》。电影上映之后，我们把这个创意引入了TGIF大会之中。结果，这个构思大受欢迎，这项传统持续了大约一年的时间。之后，这项传统被升级为数字版本，这样一来，那些远程观看TGIF大会的人也可以发表自己或红或绿的意见了。

141.我们特地从这篇“使用说明书”里挑了一些我们最喜欢的词句和大家分享：“我不是在美国长大的，所以在谈话时我会比其他人更直接一些……为了阐明观点，我可能有些夸大，因为在总结观点时，黑白分明要比模棱两可的效果更好……如果你不同意我的观点，请你务必要告诉我，我绝不会因为你提意见而怪罪你……如果你觉得我总在打压你，给你的反馈全都是负面的，那么请记住：这十有八九不是我有意而为。”

142. Jon Gertner,“True Innovation”(*New York Times*, February 25, 2012).格特纳曾就贝尔实验室的创新写了一本书。See Jon Gertner,*The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation* (Penguin, 2012).

143.乔纳森常常向妻子灌输这个理念，但妻子只听他说过4遍就让他闭嘴了。

144. “Was Moore’s Law Inevitable?”(*The Technium*, July 2009), retrieved from http://www.kk.org/thetechnium/archives/2009/07/was _moores _law.php.

145.这句话经常被引用。Dennis McLellan,“Elmore Leonard, Master of the Hard- Boiled Crime Novel, Dies at 87”(*Los Angeles Times*, August 20, 2013).

146.人们通常会将这种做法简写成NIFO（noses in，fingers out）。首先提出这一说法的，是美国全国公司董事协会的创始人兼前主席约翰·M·纳什。这个说法的意思是，董事会应当扮演积极监督的角色，但不应插手企业具体事宜。See “A Leader Ahead of His Time: NACD Founder John Nash” (*NACD Directorship*, May 15, 2013).

147.在谷歌，负责董事会准备事宜的产品经理中有许多人都在谷歌有很好的发展，这个现象并非巧合。举例来说，担任乔纳森团队管理工作数年的桑达尔·皮查伊，现在担任谷歌安卓、Chrome浏览器以及应用程序方面的管理工作。与桑达尔共同负责董事会会议幻灯片准备工作的凯萨·森谷普塔，现在帮桑达尔管理谷歌Chromebook（网络笔记本）团队。

148. See Henry Kissinger,*White House Years* (Little, Brown, 1979), page 192.

149.外交术语中将这种方法叫作“双层博弈”。See Robert D. Putnam, “Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two- Level Games” (*International Organization*, Volume 42, Number 3, Summer 1988).

150. Quoted in “The 25 Coolest Athletes of All Time” (*GQ*, February 2011).

151.这家店的店主、主厨查理·艾尔斯也是谷歌的第一任大厨（我们主园区的咖啡厅就是以他的名字命名的）。但是，乔布斯和埃里克之所以选择在这家咖啡厅见面，是因为这里离乔布斯的家比较近。

152.阿帕奇授权协议由阿帕奇软件基金会编写，这款协议允许软件用户在协议准许的前提下对软件进行使用、发行或修改，且不必支付版税。

153.具体统计的数字是33 528。See Leslie Kwoh, “You Call That Innovation?” (Wall Street Journal, May 23, 2012).

154.基于客户端的应用程序使用的软件是存储在电脑或其他运行设备上的，而基于浏览器的应用程序则完全存储在网络上，可以通过微软、火狐、苹果Safari或谷歌Chrome浏览器进行操作。

155.这份报告是由埃森哲咨询公司创意业绩小组的北美区负责人阿迪·阿隆写的。For a summary, see Adi Alon, “10 Ways to Achieve Growth Through Innovation” (*TMC News*, March 9, 2010). See also Wouter Koetzier and Adi Alon, “You Need a Chief Innovation Officer” (Forbes.com, December 16, 2009).

156.“构想的物竞天择”理论最早至少可以追溯到1976年，当时，理查德·道金斯在《自私的基因》一书中提出了meme的概念。但我们在此所说的物竞天择，更像是吉姆·柯林斯与杰里·波勒斯在《基业长青》中描述的“节外生枝和修枝剪叶”理念，也就是指多做尝试，并把那些有效的方案保存下来。See Jim Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (HarperBusiness, 1994), pages 148–54. For more information about how variation and selection characterize creativity, see Dean Keith Simonton, *Originsof Genius: Darwinian Perspectives on Creativity* (Oxford University Press, 1999).

157. Charles Darwin,*The Origin of Species* (Digireads.com edition, 2007), page 17.

158. Derek Sivers, “Derek Sivers: How to Start a Movement” (*TED*, February 2010), retrieved from http://www.ted.com/talks/ derek sivers how to___start a movement.html.

_

_159. Leslie Berlin,*The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley* (Oxford University Press, 2005), page 264.

160.你也许会说，坚持不仅需要信息，还需要资金。一般的中小企业，没有资金研发那些对用户有利却无法带来收入和利润的产品，怎么办？我们仍建议你以用户为重，但在你验证这个理念之前，我们希望你能省则省，尽量少投入资金。等到你证实这个理念的时候，或许离赢利之日还有很长一段距离，但只要你能证实此理念的价值所在，这就变成以翔实数据为基础所做的融资决策了。

161.多年来，杰夫在谷歌网站上的个人简介信息一直称他拥有哈佛大学的硕士学位。实际上，他是哈佛大学的一名MBA。但杰夫怕这个学位会让人觉得他缺乏工程经验，所以一直没有纠正这个细节。

162. See Adam Mann, Google’s Chief Internet Evangelist on Creating the Interplanetary Internet” (*Wired.com*, May 6, 2013).

163.这倒不是说人们的想象力不足。许多人都有着天马行空的愿景，但他们的务实思想让他们不愿把这些想法变为现实。心理学家用期望价值理论（expectancy- value theory）来解释这种心态：在选择目标时，人们会将期望的回报与成功的概率作为考虑因素。这样的考量往往会使他们避免尝试那些最有挑战性的目标，但很显然，这样的决定会提升失败概率。正如冰球名人堂球员韦恩·格雷茨基所说的一样，不去尝试，就等于百分之百的失败。See Allan Wigfield and Jacquelynne S. Eccles, “Expectancy- Value Theory of Achievement Motivation” (*Contemporary Educational Psychology,*January 2000) and Jacquelynne Eccles and Allan Wigfield, “Motivational Beliefs, Values, and Goals” (*Annual Review of Psychology*, 2002).

164.这个机构隶属于美国国防部。

165.最先提出巴斯德象限理念的，是已故的政治科学家唐纳德·斯托克斯，他列举了法国科学家路易斯·巴斯德同时进行知识研究和实际应用的例子。巴斯德象限位于一个2×2矩阵之中，用来表示一项研究在推动基本认识以及解决现实问题之间的最佳平衡点。See Donald E. Stokes,*Pasteur’s Quadrant: Basic Science and Technological Innovation* (Brookings Institution, 1997).

166. Regina E. Dugan and Kaigham J. Gabriel, “ ‘Special Forces’ Innovation: How DARPA Attacks Problems” (*Harvard Business Review*, October 2013).

167.这个理念来源于心理学家米哈里·契克森米哈以及他的“心流”理念。所谓“心流”，指的是一种专心致志、深深沉浸在工作之中以至于时间仿佛暂停的欢愉状态。他说：“你的全身心都被调动了起来，你的技能也发挥到了极致。”心流是一种罕见而且珍贵的状态，因为只有在任务的高度挑战性与你完成任务的能力出现完美契合时，这一状态才会产生。如果任务极具挑战性但你的能力达不到，你就会焦虑；而如果你的能力对于任务来说是大材小用，你就会感觉无聊。在管理创意精英的过程中，你的任务之一就是为他们营造更多进入心流状态的机会。See John Geirland, “Go with the Flow” (*Wired*, September 1996), and Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Harper & Row, 1990).

168.罗莎贝斯·莫斯·坎特就激发社会及企业责任感的因素做了研究，发现知识工作者“会被责任重大以及锻炼技能的机会所吸引。最能‘黏住人'的工作环境（即离职概率小且人们不愿离开的工作环境）不但机遇多多，且能给员工赋权。使用最顶尖的工具、面对最佳消费群体的前沿工作是当今的热点，因为这种工作不仅意味着更大的责任，也预示着未来更多的回报。知识工作者对个人技能及成就构成的人力资本的重视程度，与他们对金钱资本的重视程度不相上下。See Rosabeth Moss Kanter,*Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (Harvard Business School Press, 2001).

169.在销售行业，故意制定过低的目标然后再大幅超额完成任务的做法叫作“堆沙袋”。我们的第一任销售主管奥米德·科德斯塔尼就经常会

在一个由沙袋堆成的讲台上为公司进行季度销售情况汇报，这让为他获得了“堆沙袋的人”的称呼。

170. Grove discusses OKRs in his book*High Output Management* (Random House, 1983).

171.我们在此隐去了只能在谷歌内部公开的OKR真实数据。

172.“创意喜欢限制”是玛丽莎·迈耶最爱说的一句话。限制能够激发创意，这理念看来矛盾，却已经得到不少研究者的证实。See, for example, Patricia D. Stokes, “Variability, Constraints, and Creativity: Shedding Light on Claude Monet” (*American Psychologist*, Volume 56, Number 4, April 2001).

173. See Henry Ford,*My Life and Work* (Doubleday, 1922), page 147.

174.时间截至2014年8月5日。See “you can count the number of books in the world on 25,972,976 hands” (Google’s official blog, August 5, 2010).

175.具体说是Fry’s在山景城附近的分店。

176.这句话的后半句是“……因此，在最需要调动起人类在建筑方面的想象力时，限制就像建筑学永恒的挚友。”See Frank Lloyd Wright,*The Future of Architecture* (Horizon Press, 1953), page 55.

177.这个群允许成员对每个构想进行投票并自动将打分生成表格，这样，好点子的排位就会上升。凯文的提案名叫“URL及搜索请求自动填充（含模型）”，是第917个提交的点子。截至我们写书时，这个积分榜上的点子有15 000多个。

178.“20%时间”中的20，与70/20/10原则中的20有所不同。20%时间强调的是个人的自由，而70/20/10原则是有关资源管理的。不过，如果我们把资源分配比例改为70/19/11，就不会让大家混淆了。

179.这种自由感源自做自己喜欢的事情，而不是一味听从别人布置任务。心理学家爱德华·德西及理查德·瑞安就人类动机提出过一种自我决定理论，这种盛行的观点认为，人类都有强烈的自主需要（即可以按自

己的意愿自由行动，而不是为应对外界压力而被动行动）、能力需要以及关系需要。自我决定理论假定，如果一份工作能够满足以上这些需求，那么这份工作就能调动人们的积极性并赋予人们满足感。See Richard M. Ryan and Edward L. Deci, “Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being” (*American Psychologist*, Volume 55, Number 2, January 2000).

180.完整的原话是：“如果你想雇用优秀的人才，让他们留下来为你工作，那你在很多问题上就得让他们自己做决定。要以创意为准则，而不要奉等级为圭臬。最好的创意必须出头，否则，你是留不住优秀人才的。”Quoted in Mark Milian,“Why Apple Is More Than Just Steve Jobs” (*CNN Digital Biz* blog, August 25, 2011).

181.谷歌并不是第一家尝试这种制度的企业。早在1948年，3M公司就开展过一套工作方式，允许员工将15%的时间用在主要工作之外的项目上。便利贴或许要算是这家公司15%时间制衍生出的最广为人知的成果了，这一制度同时也催生了透明胶带和3M抗水渍油污剂，以及公司许多产品中都有使用的多层光学膜等创新材料。担任3M总裁兼董事长一职长达数十载的威廉·麦克奈特说，他的方针就是“雇用优秀人才，然后给他们腾出空间”。See “A Culture of Innovation” (3M corporate brochure) and Paul D. Kretkowski, “The 15 Percent Solution” (*Wired*, January 1998).

182. Quoted in Tom Hager,*Linus Pauling and the Chemistry of Life* (Oxford University Press, 1998), page 87.

183. Recounted in Alan G. Robinson and Sam Stern,*Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen* (Berrett-Koehler, 1997), pages 66–70.

184.《锣鼓秀》是20世纪70年代美国的选秀节目，参赛选手的表现一般都很糟糕。评委可以用响亮的锣声打断任何人的表演。

185.虽然这是伏尔泰的一首名叫《Le mieux est l’ennemi du bien》（直译过来就是“完美是优秀的敌人”）中的诗句，但他却说这句话实际上出自一位意大利哲人（原话是Il meglio è l'inimico deal bene）。

186.对于电脑行业之外的读者，我们必须多说几句加以解释。“交

付”这个词是指产品到达消费者手中。乔布斯的意思是，虽然很多人都想要把自己的产品打磨得光鲜亮眼，但如果不把你的产品实际交到消费者手中，那你就什么成果也没有。

187.挽回沉没成本的想法，不仅会让人们在错误的道路上不愿止步，还会越走越远。这种模式被学者们称为“承诺升级”。其实，从个人视角来看，以沉没成本作为投资的依据是有道理的。因为，对一个走下坡路的项目选择坚持（并且隐瞒此项目难逃一死的事实），可以保护掌权者在企业或机构内的声誉。See Barry M. Staw, “The Escalation of Commitment to a Course of Action” (*Academy of Management Review*, Volume 6, Number 4, October 1981), and R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon, and Sue H. Mialon, “Do Sunk Costs Matter?” (*Economic Inquiry*, Volume 48, Issue 2, April 2010).

188.这种理念与汤姆·彼得斯“适度承诺，超值服务”的理念不谋而合。See Tom Peters,*Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (HarperCollins, 1988), pages 118–20.

189.塔勒布还谈道：“有些事情能从冲击中受益，当暴露在波动性、随机性、混乱、压力、风险以及不确定之中时，这些事反倒能成长壮大。尽管这种现象无处不在，但我们并没有一个词能够准确描述脆弱的对立面。让我们暂且称之为‘反脆弱性’吧。反脆弱性超越了复原力和强韧性。强韧性能够抵抗冲击，保持原状，反脆弱性却能让事物在逆境中成长。”See Nassim Nicholas Taleb,*Antifragile: Things That Gain from Disorder* (Random House, 2012), page 3.

190. See Scott Adams, “Scott Adams’ Secret of Success: Failure” (*Wall Street Journal*, October 12, 2013).

191.许多人认为这句话出自已故计算机科学家吉姆·霍宁，但他却否认了这种说法。通过深入调查，我们发现这句话其实是纳斯鲁丁说的。一有这个发现我们便顿时觉得，如果几个世纪后的后人们能把我们也称颂为大智若愚者，那我们就死而无憾了。The story is retold in Joel ben Izzy,*The Beggar King and the Secret of Happiness* (Algonquin Books, 2003), pages 206–7.

192. Steven Levy,“Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than

You Think”(*Wired*, November 13, 2011).

193. Regina E. Dugan and Kaigham J. Gabriel, “ ‘Special Forces’ Innovation: How DARPA Attacks Problems” (*Harvard Business Review*, October 2013).

194.从这方面来说，丹和学步的婴儿倒挺有相似之处。

195. See, for example, Teresa M. Amabile,“How to Kill Creativity”(*Harvard Business Review*, September–October 1998).

196.在20世纪80年代的火爆电视剧《豪门恩怨》中，帕特里克·杜菲饰演的博比·尤英不幸被嫂子开车撞死，但他在下一季里奇迹般复生。原来，他的死只是一个梦。我们要是都能这么幸运该多好。

197. “Examining the Books” (*Wall Street Journal*, August 29, 2005).

198. Joseph Checkler and Jeffrey A. Trachtenberg, “Bookseller Borders Begins a New Chapter . . . 11” (*Wall Street Journal*, February 17, 2011).

199. Vinod Khosla, “The Innovator’s Ecosystem,” December 1, 2011, http://www .khoslaventures.com.

200. Art Kleiner, “The Discipline of Managing Disruption” (*strategy + business*, March 11, 2013).

201.原文出自詹姆斯·鲍斯韦尔为英国作家塞缪尔·约翰逊所写的传记：“先生，请相信我的话，当一个人知道自己还有两周就要被绞死的时候，这会让他警醒。”See James Boswell,*Life of Johnson* (Oxford World’s Classics/Oxford University Press, 2008), page 849.

202.心理学家菲利普·泰洛克花了21年的时间，研究了数百名专家的预言。他的研究告诉我们，对于变数很大的事件，即使专家也难以预知。举例来说，在非暴力手段是否能够终结南非种族隔离制度以及魁北克省是否会脱离加拿大等问题上，相应领域的专家所做的预测并不比受过教育的普通人（以及随机概率）准确。See Philip E. Tetlock,*Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton

University Press, 2005).

203. See Vinod Khosla,“Maintain the Silicon Valley Vision”(*Bits* blog,*New York Times*, July 13, 2012).

204. Steve Chapman, “Car Buyers Get Hijacked” (*Chicago Tribune*, June 20, 2013).

205.《红旗法案》是英国政府1865年颁布的一条机动车法案，规定机动车必须配备专人行走在车前挥动红旗，提醒马车及乘客提防这个新奇的发明。法案还规定，这些“道路上的机车”在城镇里的时速不能超过两英里，在乡下的时速不得超过4英里。法案于1896年废止。See Alasdair Nairn,*Engines That Move Markets: Technology Investing from Railroads to the Internet and Beyond* (John Wiley & Sons, 2002), pages 182–83, and Brian Ladd,*Autophobia: Love and Hate in the Automotive Age* (University of Chicago Press, 2008), page 27.

206.索里安白兰地和特兰尼亚烈酒都是《星际迷航》原版电视剧中的酒。我们希望领会这些典故的读者也能和我们一样兴奋。好了，我们保证这是本书最后一次引用《星际迷航》的桥段了。

207.谷歌智能隐形眼镜由Google[x]团队研发，可通过测量眼泪中的葡萄糖含量来检测佩戴者的血糖水平。有了这款功能，糖尿病患者不仅可以免受定期针刺验血之痛，也不用终日在皮下放置血糖传感器了。

208. Carl Shapiro and Hal R. Varian,*Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Harvard Business Review Press, 1998).

209. Christopher Chabris and David Goodman, “Chess-Championship Results Show Powerful Role of Computers” (*Wall Street Journal*, November 22, 2013).


How
Google
Works

词汇表

谷歌广告联盟（AdSense）

这款广告产品可将广告投放在由站点发布器连成的大规模网络上。

谷歌关键词广告（AdWords）

作为谷歌的旗舰广告产品，这款引擎是谷歌的收益支柱。

Ah’cha’rye

希伯来语中“跟我来”的英文表达形式。这句话是以色列军队中用以号召大家的口号。

安卓（Android）

谷歌旗下的开源手机操作系统。

应用程序编程接口（API）

此接口为其他应用程序提供了访问程序的可能。

助理产品经理（APM）

通常，助理产品经理要在12个月内在不同岗位之间轮换后，才能成为合格的产品经理。

云计算（cloud computing）

这项科技让互联网用户在不同地点获取计算机上存储的文件、运行计算机上的程序。这些远程计算机有时叫作服务器，通常，这些计算机都聚集在拥有几千台独立计算机的大型数据中心里。

科斯法则（Coase’s law）

这条由诺贝尔经济学奖得主罗纳德·科斯提出的法则认为，将交易成本纳入考虑范围就能发现，大型企业之所以合并，是因为与开放市场外

包相比，在一家企业内部完成工作往往更有效率。由于互联网降低了交易成本，根据科斯法则可知，在当今，工作外包往往要比把工作放在企业内部完成更有效率。

多莉（Dory）

这个谷歌内部系统可以让员工向高管们提问，还能让他们为别人的问题投票，以决定排名。

Excite@Home

乔纳森之前就职的公司。这家公司是由门户网先锋Excite公司以及推广电缆调制解调器上网方法的@Home公司合并而成的。

Googlegeist

谷歌的年度员工调查问卷。

Google[x]

这支团队负责谷歌一些最具野心的项目的研发，包括无人驾驶汽车、谷歌眼镜、谷歌热气球计划以及谷歌智能隐形眼镜。

HiPPO（也可直接写成“hippo”）

即薪水最高者的观点（Highest-Paid Person’s Opinion）。

学习型动物（learning animals）

这些人不仅拥有应对剧变的能力，也有热爱剧变的心胸：他们对学习如饥似渴，不畏提出愚蠢的问题，也不怕得到错误的答案。

市场资本总值（market capitalization）

简称总市值，指上市公司全部证券的市场总价值。

Memegen

这是一个谷歌内部网站，谷歌员工可以在上面用精辟的文字配以图片制作吐槽图。大家可以通过这个有趣的途径来对公司现状进行点评。

Moma

谷歌的企业内部网站，可供谷歌员工共享各种公司信息。

摩尔定律（Moore’s law）

互联网创始人之一戈登·摩尔提出的预言：电脑芯片上的晶体管数量（也就是计算能力）每隔两年便会翻一倍。1965年，摩尔预测晶体管数量每年都会翻倍，而在1975年，他把翻倍时间改成了每两年翻一倍。

多边市场（multisided market）

不同用户群彼此相连并为彼此提供互惠服务的市场。

新谷歌人（Noogler）

新（New）＋谷歌人（Googler），即是指新的谷歌员工。

质疑的义务（obligation to dissent）

如果某人对某个构想存在疑义，那就必须将质疑提出来。

OKR（目标和关键成果制度）

这是一个在谷歌及许多其他企业中都非常有效的绩效考核制度。

开放（open）

软件代码或研究结果等知识产权信息的共享；遵循开放的共同标准，而不是自己设置自己的标准；给予消费者轻松退订服务的自由。

开源操作系统（open-source operating system）

像Linux和安卓一类的操作系统，源代码可免费供公众进行使用和修改。与开源系统相反的是封闭系统，其源代码由拥有系统的公司严格管控。

投资回收期（payback period）

收回投资成本所需的时间。

平台（platform）

科技产品或设施的基础，在平台上可添加更多的科技产品、程序以及服务。

扩大规模（scale）

实现某个项目在全球的快速增长。

创意精英（smart creative）

这种人不仅在其专业领域具备深厚的技术知识，还精明过人、创意十足、具备商业头脑。

年资制（tenurocracies)

这样的企业以任期而不是能力论英雄。

TGIF大会

这是谷歌全体员工都可以参加的会议。最开始的时候，这个会议设在每周五的下午，现改到周四进行，以方便亚太地区的谷歌人一起参加。

用户界面（user interface）

软件中用户可进行互动的部分。

Wave

谷歌Wave是一款可让不同用户群进行实时交流和合作的系统。2010年，谷歌放弃了Wave的研究工作，并将源代码开放给公众。

第二代互联网（Web 2.0）

我们今天所使用的网络背后的一系列科学技术（20世纪90年代第一代互联网的升级版）。


How
Google
Works

致谢

首先，我们必须感谢拉里·佩奇和谢尔盖·布林，感谢他们与我们分享智慧和友谊，也要感谢他们两人建立起来的这家伟大公司。我们对两位创始人的赞美毫不夸张，能与两人每天在一起共同探索和理解未来，我们由衷地感到三生有幸。策略、文化以及对雇用优秀人才的重视，这些让谷歌得以傲立于世的特质，在我们加入之前早已根深蒂固。你能想象吗，这两人在二十五六岁时便拥有预测谷歌潜力的思维和远见。他们一次又一次地对常规发出挑战，对权威和现有模式提出质疑，用自己的方式建立了一家伟大的企业。谷歌不仅改变了我们的生活，也在每时每刻不断改变着全世界几十亿人的生活。我们无以表达我们心中的谢意，我们只能说，他们的支持及所做的一切都让我们心怀崇敬。

就像谷歌公司一样，这本书也是在许多风趣幽默、善良而有爱心的了不起的人的帮助下问世的。大家的付出，我们深怀感激，但更让我们高兴的，是能够有幸与这些创意精英相识和共事，他们既是我们的同事，也是我们的好友。

在此我们要感谢安·海亚特、布赖恩·汤普森以及金·库珀，感谢他们在繁忙的工作之余与我们见面，给予我们这么多有用的反馈。面对混乱，你们处变不惊。

感谢帕姆·肖尔，她与埃里克在诺勒公司就是旧交，也为谷歌公司以及埃里克团队的创建立下了汗马功劳。

感谢斯科特·鲁宾、梅根·卡瑟利以及艾米莉·伍德，感谢这三位言谈风趣的公关人员。希望我们能拥有更多像他们一样的人才。

在埃里克写邮件给乔纳森提议一起写这本书的时候，雷切尔·惠茨通也在收件人之列。作为我们近10年之久的宣传合伙人，她从这本书的策划阶段就参与了进来。她不仅不知疲倦地为谷歌贡献自己的力量，也为大家的福祉付出不懈的努力。值得我们对雷切尔致谢的事情，远远不只她对这本书的付出。

感谢肯特·沃克和马克·埃伦博根这两位优秀的律师，用艰苦的工作为

本书增色颇多。其中，特别要感谢马克的帮助，去加勒比海度假的时候，他仍坚持与我们一起工作，他的建议也更为关键。

感谢丹尼斯·伍德赛德在管理摩托罗拉之余抽空阅读了我们的书，给予我们宝贵的反馈意见。

感谢乌尔斯·霍泽尔，谷歌的许多人员管理和聘用模式，都是由他开创的。

感谢阿里森·科马克，他不仅是世界上最棒的读者，也许还是最优雅的谷歌人。

杰拉德·科恩与埃里克合著了《新数字时代》一书，感谢他如此及时地摸清了出版业的动态，帮了我们一个大忙。

在拉斯洛·博克的努力下，谷歌的文化及标准并没有随着企业的扩张而被稀释。在即将出版的有关天赋的新书《重新定义团队》中，他详细解析了成功背后的法则。除此之外，他好像时时都把微笑挂在脸上，这也许是因为他曾经演过《海滩游侠》的缘故吧。

感谢尼科什·阿罗拉，正是他在团队管理方法上的创新，为本书提供了一个缘起。

感谢苏珊·沃西基、萨拉尔·卡曼加、玛丽莎·迈耶以及桑达尔·皮查伊，是他们让乔纳森明白，一名优秀的管理者要懂得适当地放手。如果说一位管理者的工作成果是其员工的成果总和，那么乔纳森就站在这四人创造的硕果之巅。

感谢洛林·托希尔，她为我们展现了如何用充满创意的谷歌方法在营销的帮助下制作出令人叹绝的艺术品。

感谢克莱·贝弗，作为我们所知的一位最顶尖的创意精英，他的工作成果处处体现着谷歌的企业文化。（大家可以用谷歌搜索他用周末时间做的项目：“884幅4×6相片组成的谷歌商标”，以及“克莱·贝弗用硬币拼成的林肯像”。）

感谢布赖恩·拉科夫斯基，在他给我们提供的几组反馈意见中，他还细心地添加了页码和可查询字符。

感谢马尔戈·乔吉亚迪斯，他对大企业首席高管思维方式的看法经常为我们带来灵感。

感谢科林·麦克米伦，Memegen只是他众多创举中的一例。

感谢普利姆·拉马斯瓦米，他为我们提供了一位哈佛商学院教授的观点，还启发我们如何将工作成果与学生分享。

感谢德温·伊维斯特，他是我们有关书籍和电影方面所有问题上的专家。感谢创意达人加里·威廉斯、肯·弗雷德里克以及劳伦·马尔基，很遗憾，他们提供的许多好点子我们都没有采纳。感谢乔纳森·贾维斯，他的设计使本书看起来精致美观，这是两位作者力所不及的。

感谢哈尔·瓦里安，谢谢他将乐趣融入了经济学。

感谢艾伦·尤斯塔斯，他将谷歌范儿体现得淋漓尽致。在乔纳森的协助下，他写成了第一本谷歌员工手册。

感谢肖娜·布朗和戴维·德拉蒙德，他们这么多年来与乔纳森一起担任招聘委员会的成员。

感谢凯西·碧和查德·塞韦林，两人不仅默默支持着乔纳森在谷歌的产品管理工作，而且从这本书策划起始就细心为我们提出意见。

感谢杰夫·休伯，他先是在Excite@Home与乔纳森共事，后又为谷歌建立了健全的广告引擎系统及收益引擎，好让乔纳森专注于创意精英的管理工作。

感谢帕特里克·皮切特，他在实际工作中的一丝不苟和谷歌范儿十足的敏锐眼光，以及他的橙色背包和“即便下雨我还是要骑自行车来上班”的态度，一直在激励着我们。

感谢戈皮·卡拉伊尔，他不仅是顶级的演说家，还用他鞭辟入里的意见推动我们进步。

感谢吉尔·哈泽尔贝克，她是乔纳森的智囊，尤其是当乔纳森在公关上出了岔子（这种情况常常发生）时，更是离不开她的指点。

感谢贾里德·史密斯，感谢他在有关中国的细节问题上为我们提供的

帮助。他本身是创意精英的卓越领导者。

感谢比尔·坎贝尔，他是管理方面的资深教练，不仅慧眼识人，也深谙企业运营之道。在拥有教练之前，我们一直认为自己不需要相关的辅导。比尔在苹果和谷歌这两家现今全美最有价值的企业的成功之路上扮演了至关重要的角色，只要他一出现，在场的人都会面露笑颜。他不仅故事讲得引人入胜，且说到他为硅谷所立下的汗马功劳以及对几代企业家的成功带来的巨大影响时，他总是虚怀若谷，不居功自傲。

感谢约翰·多尔、迈克·莫里茨、拉姆·斯里兰姆、约翰·亨尼西、阿特·莱文森、保罗·欧特里尼、安·马瑟、戴安·格林以及雪莉·蒂尔厄姆，这些前任和现任的谷歌董事会成员，一直以来在谷歌对消费者、合作伙伴以及股东的影响上都高瞻远瞩，很好地履行了他们的职责。

以下这些前任和现任的谷歌人，不仅帮助我们排忧解难，还不断帮助我们改善创意精英的管理方式。他们是：克里希纳·巴拉特、杰夫·迪安、本·戈梅斯、乔治斯·海力克、威廉·法里斯、维克·冈多特拉、乔治·萨拉赫以及玛莎·约瑟夫森（严格来说她虽然不能算是谷歌人，却是我们能找到的最诚挚的合作伙伴）。

感谢乔纳森的家人，包括他的妻子贝里尔、儿子约书亚以及女儿汉娜，他们一直在提醒乔纳森，让他把授权落到实处，无论在工作还是生活中都要给别人留出空间。他们的忠告让乔纳森保持着谦卑之心，为此，每个认识乔纳森的人都应当感谢他的家人。

感谢乔纳森的母亲里纳·罗森伯格，她一心拥护女性权利，同时也是圣克拉拉县妇女地位委员会的负责人。感谢乔纳森的父亲内森·罗森伯格。他曾是一位科技创新方面的领军学者。我们看到，这么多年来，他的儿子的确把父亲的话铭记在心，还有比这更好的致谢方式吗？

感谢乔纳森的兄妹卡伦、戈登以及戴维，他们让乔纳森懂得了许多决策方面的技能。关于谁才是家里最棒的创意精英，这四个人一直没形成共识。孩子们，也许，是时候让你们的父母来做决定了。

洛恩·罗森菲尔德博士常常拿名言警句和人生智慧与乔纳森打趣。这本书中有几处内容就是从这些对话里引申出来的。洛恩的女儿劳伦帮我们纠了如此多的错，让我们明白她果然是个比乔纳森更博学多才的文学评论家。劳伦的弟弟迈克，用不胜枚举的例子让我们相信，他的大学学

历和创意精英的名号都不是虚的。

感谢丹·张，是他告诉我们，本书的原稿“适于企业家们阅读”，但同时还有望继续扩大读者群，以“造福所有商业人士”。

感谢马特·派肯，他不仅帮助乔纳森润色大学论文，还为我们的戏剧和影视事业添了好莱坞范儿。

感谢本贝拉图书公司（BenBella Books）的格伦·耶菲斯，在乔纳森着手写这本书时，格伦是唯一一位能为他提供帮助的出版界专家。

感谢亚当·格罗瑟，是他驳回了我们既不幽默又不恰当的笑话，不仅提高了整本书的品位，还提醒我们在下定义的时候更加精准，

感谢苏珊·费根鲍姆教授以及杰拉德·艾里希教授，目光长远的他们坚持让乔纳森学习统计学，并且细心监督他完成了本科学位。

感谢院长杰夫·黄教授以及他的同事朱莉娅·伊斯利，感谢他们像阅读学生论文一样审读了书稿，也给出了几乎与批改学生论文一样多的修改，还要感谢他们高抬贵手，没有给我们打分数。

感谢戴维·蒂斯教授，他以经济学学者的视角阅读了本书。我们引用的许多文献，都是在他的指点下找到的。

感谢曾经担任过乔纳森上司的加里·雷特、贝茨·雷特、多拉·法特曼、利比·特拉德尔、卡西·戈登、詹姆斯·艾萨克、迪安·吉尔伯特以及理查德·金格拉斯。你们的智慧和宽容，乔纳森将永远心存感激。

感谢杰夫·乌尔曼教授，是他让还在普林斯顿就读的邋里邋遢的小埃里克·施密特成为一名计算机科学家，而当时，世界上几乎还不存在这个职业呢。

感谢比尔·乔伊、苏·格雷厄姆以及鲍勃·法布里，在伯克利大学的时候，他们出于对埃里克的信任以他为中心组建了一支团队，感谢他们。

感谢迈克·莱斯克和阿尔·阿霍，在贝尔实验室研发Unix操作系统时，他们让埃里克懂得了流量、开源以及规模的意义。

感谢施乐帕洛阿尔托研究中心的吉姆·莫里斯、巴特勒·兰普森、鲍勃

·泰勒以及罗伊·莱文，他们是未来的缔造者。

感谢太阳计算机系统公司的斯科特·迈克尼利、安迪·贝希托尔斯海姆、比尔·乔伊、维诺德·科斯拉、伯尼·勒克鲁特以及韦恩·罗辛，是他们给予埃里克第一次亲身体会企业管理的机会。一个毫无管理经验的人能在工作中得到如此到位的培训，这种事只有在科技行业才会发生。

感谢诺勒公司的雷蒙德·纳萨和约翰·扬，在公司的体验本身就是一种回报。

感谢彼得·温德尔让埃里克有机会在斯坦福商学院教授课程，也感谢这几千名学生。埃里克对“不经历风雨哪有彩虹”的理解，最初就是受到了他们的影响。

感谢尼尚特·乔克西，他美观又有趣的插画以出乎我们意料的方式完美传达了我们的观点。

感谢玛丽莎·托马斯，她简直是校对达人，我们可不想在《危险边缘》问答节目上和她相遇！

感谢我们的研究伙伴玛丽娜·克拉科夫斯基，她的付出总是超出我们的预期。她见解深刻、思考周密、勤奋肯干、一丝不苟！她真是太棒了。

感谢戴维·杰维鲍姆，这位世界级的幽默作家让我们变得喜感十足……至少比以前更有喜感了。戴维看了我们写的一则笑话，点评说“还不坏”，这真是我们人生中最辉煌的时刻。感谢你，戴维，感谢你的帮助，特别是你的那句溢美之词。

感谢我们的经纪人吉姆·莱文，他让我们懂得了出版这一方世界；感谢我们的编辑约翰·布罗迪，在他的明智指导下，我们以微软开头、以《唐顿庄园》结尾的初稿终于变为成书。我们也让约翰领略了使用谷歌文档工作的甜头。

在斯坦福大学特里西德学生活动中心的“咖啡屋”餐厅，曾经摆放着世界上第一台投币式电子游戏机“星际游戏”。20世纪70年代中期的某天，两个毛头小子在往游戏机里投硬币的时候相遇了。当时，虽然乔纳森经常在星际游戏中完胜艾伦·伊格尔，但这两个人在葛恩中学时的成绩

却不相上下。在一边争夺宇宙霸主之位一边应付化学和数学课时，他们无论如何也无法预料到，30年后他们竟会在一家叫作谷歌的公司里并肩共事，也想不到大约40年后两人会携手合著一本商业管理类的书籍。但是，这些全都发生了。想象不可想之事，这句话说得真是一语中的啊。感谢艾伦·伊格尔，我们的合著者。

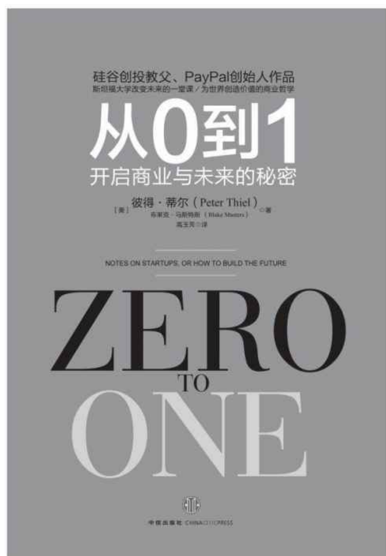


中信“奇点系列”

奇点（Singularity），世界的形成之初，具有形成宇宙中所有物质的势能。在互联网开创的全新时代，商业格局、人才变革、科技创新都将迎来奇点。

随着“大众创业，万众创新”新引擎的发动，中国的亿万民众必将迸发出巨大的动能，从“草根”创业者到企业管理者，急需来自全球领先的创新、创业思想。

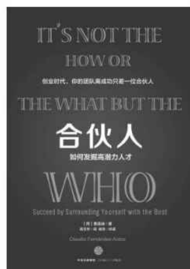
奇点系列，最前沿的商界智慧，最重量级的创投策略，带你领略未来的无限可能。











《从0到1》《联盟》《创业维艰》《支付战争》《合伙人》

WORK RULES!

Insights from Inside Google
That Will Transform How You Live and Lead

重新定义团队

首次公开谷歌人才和团队管理的核心法则 谷歌首席人才官 拉斯洛·博克 权威力作

《纽约时报》畅销榜第一名

[美] 拉斯洛·博克（Laszlo Bock）◎著

宋伟◎译

谷歌如何工作



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

图书在版编目（CIP） 数据
著 者：（美）博克
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）
（CITIC Publishing Group）
版本：电子书
版次：2015年12月第1版
字数：351千字
广告经营许可证号：京朝工商广字第8087号

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书 App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

目录

媒体与名人推荐

自 序

前 言

第一章 成为一名创始人

第二章 “文化可以把战略当早餐一样吃掉”

第三章 只聘用比你更优秀的人

第四章 搜寻最优人才

第五章 不要相信你的直觉

第六章 打造最幸福的公司

第七章 为什么每个人都讨厌绩效管理

第八章 管理团队的两端——最优员工和最差员工

第九章 打造学习型组织

第十章 不公平薪酬

第十一章 世上最好的东西是免费的

第十二章 助推

第十三章 谷歌的教训

第十四章 从明天起你可以做些什么

后记

致谢

注释

返回

重新定义团队：谷歌如何工作

（美）博克著
宋伟译

中信出版社

媒体与名人推荐

《重新定义团队》引人入胜地刻画了一家必将继续改变世界的创新公司的真实面貌。

——《科克斯评论》

作者风趣地将谷歌的发展史融入有关管理理论、心理学、行为经济学的探讨，写就了这本深入人心的好书。

——《出版人周刊》

不负众望，《重新定义团队》揭示了谷歌不走寻常路的工作法则，这是本为所有寻求最佳工作环境的职场人士所写的书。

——《福布斯》

《重新定义团队》观点不凡，令人实在惊喜，如果你在科技行业谋生，如果你是苦苦搜寻创新思考模式的创业者，那么你值得拥有这本书。

——X大奖创始人、奇点大学执行主席彼得·戴曼迪斯

作为一个时常打破常规的公司，谷歌在文化、人才和领导力上有如此高效而独特的工作法并不令人惊讶。《重新定义团队》直接拆穿传统人力资源管理手段的落后，证明今天的社会当有全新的人才管理方法。

——世界顶级创意公司IDeo首席执行官蒂姆·布朗

博克思路清晰，擅长用数据说话，他揭示了新式管理原则如何能够从根本上改变各行各业。

——百事可乐公司董事长兼首席执行官卢英德

《重新定义团队》是我阅读过的最好的讲组织文化的书，它手把手教你如何创造高效能文化，解放员工，赋权他们做最重要的事情。

——多媒体金融服务公司Motley Fool创始人兼首席执行官汤姆·加德纳

《重新定义团队》自有一套强有力的工作哲学，条理清晰，实操价值高，我们需要让它在商业世界里刮起一阵强劲的旋风。

——《权力》作者杰弗瑞·菲佛

拉斯洛·博克写了一本伟大的书，他揭秘了企业如何才能源源不断地培养人才。他展现给我们一家给予员工高自由度，同时梦想明确的公司的价值。他也推倒了你所在公司里所有有关聘用、培训、评价和补偿人才的所有旧做法。

——《驱动力》《全新销售》作者丹尼尔·平克

《重新定义团队》太棒了，几个星期以来我一直在读它，因为我想认真地做下读书笔记。我要与我的团队成员分享这本书的智慧，我相信其他公司创始人也会这么做的。

——《安静：内向性格的竞争力》作者苏珊·凯恩

《重新定义团队》提供了一套改变未来的工作法则，大胆、振奋人心又切实可行。不管是管理层还是普通员工，都应该读一读。

——《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者亚当·格兰特

拉斯洛·博克不仅揭开了谷歌创造高自由、高效能工作场所的秘密，还为如何在数字时代释放人才潜力构建了重要指南。智慧、幽默、实用，《重新定义团队》值得所有想要激发员工最大潜能，帮助员工成为职场上最好的自己的领导者一读。

——《成为乘法领导者》作者莉兹·怀斯曼

拉斯洛·博克的书把我们带到了地球上最聪明公司的工作后台，让我们看到鼓励创造力的企业文化的价值。领导者、创业者、高管、学生及所有想要理解如何建立充满凝聚力、高效、成功的工作场所的人都应该读这本书。

——《一万小时天才理论》作者丹尼尔·科伊尔

管理者应如何激发团队追求成功？《重新定义团队》就这一问题给出了真知灼见，它将会成为书架上管理类图书中的经典。

——《领导梯队》作者、企业首席执行官顾问拉姆·查兰

自序

我在1987年夏天拿到了人生第一笔薪水，当时我14岁。升入9年级之前的那一年，我和最好的朋友詹森·科里受所在高中之邀参加了夏季学校辩论班。第二年，我们就成为辩论班的老师。那一次我们每人赚了420美元。

此后的28年里，我的个人经历乱七八糟，说成是咨询师的噩梦再恰当不过：我先后在熟食店、餐馆和图书馆工作过。在加利福尼亚辅导过高中学生，在日本教过小学生英语。我先是在大学的泳池里当救生员，后来又在电视节目里演同样的角色——《海滩游侠》（Baywatch）中一段闪回镜头里扮演20世纪60年代的一名救生员，作为这部老剧的备用镜头，当了一次群众演员。我帮助建立过一个帮助问题青年的非营利机构，还在一家制造施工机械的生产厂工作过。我无意中开始了一份负责高管薪酬福利的工作，竭尽了一个24岁年轻人全部的智慧，认定人力资源是一个没有未来的领域，于是毅然去读了一个MBA（工商管理硕士）学位。两年后，我加入了管理咨询公司麦肯锡，尽可能不去沾与人相关的问题。从互联网兴起到2000年初的这段时间里，我成为科技公司的顾问，为他们提供咨询建议，以提高公司销售额、增加客户群、改善组织架构。互联网泡沫破碎之后，我又在削减成本、提高运营效率和开拓新业务等方面为科技公司提供咨询服务。

但是时至2003年，我倍感沮丧。

我感到沮丧，因为即便最好的商业企划，如果没有人买账，也难逃被废弃的命运。我感到沮丧，因为领导者总是嘴上说着以人为本，但对待员工却弃之如敝屣。（我在第一个项目上的最糟糕经历：我向项目经理请教职业建议，他对我说：“你们都像是箭袋里的箭。每个人都一样。”）

我当过蓝领，也做过白领；拿过微薄的工资，也有过六位数的收入；与高中没有毕业的人和世界一流名校的博士生都有过共事的经历（也有被他们管理的经历）。我曾做过倾力改变世界的工作，也做过一心只为老板赚钱的工作。我只是想不通，不管我走到哪里，雇员都难以

得到善待。人的一生用在工作上的时间是最多的。[1]工作的经历——甚至为最好的一些雇主工作——令人动力尽失、丢掉本性，这样是不对的。

我认定自己有两条路可以走。第一条路是对我的团队好一些，提升他们的产出，寄希望于随着时间推移，其他人会效仿我。另一条路是寻求方法影响所有公司的待人方式。我选择了后者，因为我认为这样做有机会影响到更多的人，因此决定找一份人力资源的工作。咨询行业里的同事都认为我会毁掉自己的职业生涯，但我是经过深思熟虑才做出这个决定的。当时，麦肯锡人才库里有5000多人，这些人几乎都是其他公司的咨询人员或是负责帮公司招贤纳才的人。我分析自己接受过的培训和工作经历可以在人力资源人才库中独树一帜，能够使我在用人方面有所创新。或许，只是或许，这样做可以使我走上职业提升的快车道，不必等上二三十年才爬上公司高层。或许我能够更快地走上一个可以影响更多人的岗位。

我希望能在学到更多人力资源知识的地方工作，而当时百事和通用电气是人力资源做得最好的两家公司。我给这两家公司的8位人力资源主管打了电话，但只有通用电气的安妮·阿巴雅给我回了电话。安妮来自夏威夷，能说流利的日语，总能挤出时间来帮助别人。她对我的工作经历非常感兴趣，于是把我介绍给通用电气的其他人。

6周之后，我被录用了。此时我成为通用电气金融部商业设备融资处分管薪酬福利的副总裁。尽管朋友看了我的名片，都认为我疯了，但我当时却兴奋不已。我的第一任上司迈克尔·埃文斯给了我充分的自由去探索公司的情况，还帮助我理解通用电气的人才战略。

1981~2001年任通用电气董事长、首席执行官的杰克·韦尔奇非常重视人的作用。韦尔奇有一半的时间都用在处理与人相关的问题上，[2]他与手下的人力资源主管比尔·康纳迪共同建立了广受赞誉的员工管理体系，严格按照绩效表现对员工进行排名，每12个月至18个月重新调配拔尖人才的工作岗位，同时还在纽约的克罗顿维尔建立了全球培训中心。我加入通用电气之前的两年，杰克就已经将公司的管理权移交给了杰夫·伊梅尔特，使我有机会见识了通用电气的既有体系，也见证了伊梅尔特将关注重点转移到其他领域之后公司的变迁。

韦尔奇和康纳迪采用了20-70-10的绩效排名体系，在这种体系下，

他们将通用电气的员工分为三类：最优秀的20%，中间层的70%，末尾的10%。最优秀的员工得到赞扬，作为奖励可以选择工作任务，参加领导力培训项目和享有优先认股权。末尾的10%会遭到解雇。伊梅尔特任下，这种强制的员工分类方式被弱化，清晰明了的“前20%”“中间70%”和“末尾10%”被更加委婉的描述方式取代：“顶尖人才”“极具价值”和“需要改进”。有同事告诉我，这家有300000员工的巨无霸公司每年对人力资源工作进行评估的C会议（session C）经常被拿来吹嘘炫耀，但实际上却“已经丢掉了利牙”，“没有延续杰克的关注重点，早已今非昔比”。[3]

我未能有幸先后在两位首席执行官手下工作，但却体会到首席执行官的表面形象和关注点对塑造一家机构的影响有多深。多数首席执行官都很擅长许多事情，但他们之所以成为首席执行官是因为在某一两个方面非凡的能力，而这一两个方面的能力通常会与一家公司当时的需要相吻合。即便是首席执行官也要选定一个专长。韦尔奇最著名的是他的六西格玛（six sigma）——提升质量和效率的一系列工具——以及他对人的关注。伊梅尔特则强调销售和市场营销，其中最显著的就是在通用电气品牌性的“绿色创想”上下功夫，使公司生产的产品更加环保，并在人们心中留下环保产品生产商的印象。

在通用电气工作三年之后，2006年我受聘加入了谷歌，成为人力运营部（People operations）的负责人。我还记得招募我的玛莎·约瑟夫森尝试说服我不要穿西装参加面试。“没人穿西装，”她向我保证说，“如果你穿着西装去，他们都会认为你不理解他们的企业文化。”我接受了她的建议，但还是满心疑虑，在夹克口袋里塞了一条领带，以备不时之需。几年之后，我面试了一位身穿精致细条纹西服的应聘者，显然这套衣服是专门为面试准备的，但他实在是太优秀了，我认为公司还是要聘用他。面试最后我对他说：“布莱恩，我有一个好消息和一个坏消息。好消息是你或许还要参加更多的面试，但我可以告诉你已经拿到了一份工作；坏消息是你再也用不上那套西装了。”

我加入谷歌的时候，距离其首次公开募股过去了两年：营业收入年增长73%；Gmail携前所未闻的吉字节免费容量（是此前网络邮箱服务容量的500多倍——此举太过疯狂，很多人都以为Gmail是一个愚人节玩笑）[4]刚刚上线；谷歌有6000多名雇员，而且公司希望每年增加一倍的员工；他们胸怀雄心勃勃的使命，想要集成世界的信息——全部的信

息！——使所有人都能获取和使用这些信息！

对我而言，这项使命是迄今为止最令人兴奋的一段人生经历。1972年，我出生于罗马尼亚，当时是一个由尼古拉·齐奥塞斯库独裁统治的国家。上层人物能够从西方得到好的衣服、日用品、蔬菜和水果，而我的父母第一次吃上香蕉时都已经30多岁了。孩子受到鼓励监视父母。报纸和广播真话很少，但谎话连篇，赞扬政府的伟大，批判美国的邪恶和压迫。我们一家人逃离罗马尼亚，寻求自由——想去哪里就去哪里，想说什么或想什么就可以去说、去想，想要与谁交往就与谁交往的自由。

想到可以加入一家以使信息对所有人开放为成立目标的公司就令人兴奋不已，因为自由的状态是以自由表达为基础的，而自由表达又依靠对信息和真实情况的了解。我在各种各样的环境中都生活工作过，见过很多不可行的例子。我想如果这里真是如此，那将会是全世界最好的一份工作。

从我加入之后，谷歌的员工数从6000增长到近5万，在全球40多个国家设立了70多个办公机构。《财富》杂志史无前例地5次将谷歌评为美国“最佳雇主”，而在差异巨大的许多国家诸如阿根廷、澳大利亚、巴西、加拿大、法国、印度、爱尔兰、意大利、日本、韩国、荷兰、波兰、俄罗斯、瑞士和英国，谷歌也都获得过无数次“最佳雇主”的称号。根据领英（LinkedIn）[5]的统计，谷歌是全球最令人心向往之的工作地，每年我们会收到大约两百万份工作申请，申请人遍布世界各地，身份背景千差万别。在所有的申请人中，谷歌每年只聘用几千人[6]，录取率是哈佛[7]、耶鲁[8]和普林斯顿[9]等大学的1/25。

来到谷歌工作根本就不是毁掉了我的职业，而是扬帆起航，踏上了实验和创造的激浪。在这里有时会精疲力竭，有时会倍感沮丧，但永远奋发进取，创造有目的性的、自由的和充满创造力的环境。本书讲述了我们对员工的认识，我们过去15年里的经验以及如何才能做到以人为本、改变生活和领导方式。

前言

为什么谷歌的原则也对你适用

这是个令人惊奇的地方，有令人惊奇的成功，这里的工作正是我们想做的

10亿小时之前，现代智人出现。

10亿分钟之前，基督教诞生。

10亿秒之前，IBM个人电脑发布。

10亿次谷歌搜索之前……是今天早上。

——谷歌首席经济师哈尔·范里安

2013年12月20日　2014年，谷歌16岁了，但许久之前就已经成为我们生活的一部分。我们在网上不是搜索信息，而是“谷歌一下”。每分钟有超过100小时的视频上传到YouTube（世界上最大的视频网站）上。多数手机和平板电脑要依靠谷歌开源[1]操作系统安卓才能正常运行，而安卓系统2007年才投放市场。谷歌应用市场（Google　Play　商店）上的应用下载量已累计超过500亿次。谷歌浏览器（Chrome）作为一种更安全、更迅速的开源浏览器于2008年推出，已有7.5亿活跃用户，并发展成谷歌笔记本“Chromebook”的操作系统。[10]

而且谷歌在新探索的道路上才刚刚起步，产品有自动驾驶汽车，也有利用气球为全球最偏远的地区提供网络服务的潜鸟计划（Project　Loon）。有穿戴式电脑设备谷歌眼镜（Google　Glass）利用右眼上佩戴的一小片透镜将网络与现实连接起来（我们正在研究左眼上佩戴的产品），也有虹膜项目（Project　Iris）——一种可兼做糖尿病患者血糖监测仪的隐形眼镜。

每年有成千上万的访客拜访我们在全球各处的园区。访客中有社会和商业企业家、高中和大学学生、公司首席执行官和社会名流、国家元

首以及国王和王后。当然，访客中还有我们的朋友和家人，他们很乐意顺便享用一顿免费午餐。访客都会问及我们如何经营，问及谷歌的工作方式。企业文化是什么？有这么多分心的事情，你们怎么可能切实地完成工作？创新从何而来？员工真有20%的时间自由支配吗？

甚至我们自称为“谷歌人”的员工有时也会奇怪，为什么我们要遵循某种方式来做事。为什么我们要花那么多的时间来招聘员工？为什么我们会为员工提供这些福利而不是别的？

在这本书中，我将尝试回答这些问题。

谷歌内部并没有太多的规范手册和管理指南，因此本书介绍的并非公司的底线，而是从我认为真实的——以及关于行为经济学和行为心理学的最新研究显示的——人性角度，阐释谷歌的运转方式及其能够奏效的原因。作为谷歌人力运营部的高级副总裁，我很荣幸也很欣喜能够与数千名谷歌人携手塑造谷歌人的生活和未来。

谷歌第一次获得全美“最佳雇主”殊荣是在我加入公司后的第一年（并不是因为我的功劳，只不过我加入公司的时机比较好）。奖项的发起方《财富》杂志和卓越职场研究所（Great Place to Work Institute）邀请我与韦格曼斯（Wegmans）连锁店运营高级副总裁杰克·德皮特斯一起坐到台上；韦格曼斯是美国东北地区的一家杂货连锁店，有84家分店，连续11年进入《财富》杂志“最佳雇主”名单，2005年拔得头筹，此后每年都处于前五名。[11]

同时请我们两人上台是为了展现两种完全不同的管理理念，以说明好雇主并非全是一个路数。韦格曼斯是一家私人的地区性零售商，其所在行业的平均利润率仅有1%，职工多为当地人，多数只有高中学历。韦格曼斯成立于1916年前后，一直保持着家庭式经营。谷歌是一家仅有9年历史的全球化科技上市公司，利润率大约30%；员工来自世界各地，很多都是博士生。两家公司有着霄壤之别。

我很惊讶地发现，我们两家公司的相似之处比不同之处反而更多。

杰克解释称韦格曼斯秉承的理念与谷歌如出一辙：“我们的首席执行官丹尼·韦格曼斯说‘用心才能成就成功的企业’。我们的员工都心怀这种愿景，尽心竭力，不让顾客离开时不开心。我们也依此做决定，善待员工，不计成本。”

韦格曼斯给员工充分的自由，决定如何服务顾客，2013年拨款510万美元作为员工奖金[12]，甚至鼓励员工建起自己的店内面包房，仅仅因为这名员工自制的饼干非常好吃。

经过一段时间，我发现并不是只有韦格曼斯和谷歌采用这种管理方式。布兰迪克斯集团（Brandix Group）是斯里兰卡一家服装生产商，在斯里兰卡有40多家工厂，在印度和孟加拉国也有大量业务。伊尚·丹塔纳拉亚纳是这家集团的人力部门官员，他告诉我说，他们的目标是告诉员工“保持本色，发挥全部潜能”，以此“激励大批女性员工”。除了使员工方便地接触到公司首席执行官和董事会之外，他们还为怀孕的员工提供额外的食物和药品；开展学位教育项目，使员工能够在工作的同时继续学习，甚至还会培养员工成为企业家，帮助员工开创自己的生意；在所有的工厂都设立工会，使每一名员工都能对企业产生影响；为员工的孩子提供奖学金；以及其他更多类似政策。此外他们还会回馈社区，比如通过“水与女性项目”（Water & Women program），在员工所在的村子里打水井。“此举提升了我们的员工在社区里的名望，同时也使村民获得了宝贵的清洁水源。”

所有这些努力使布兰迪克斯集团成为斯里兰卡第二大的出口商，他们也因为良好的雇用条件、社区参与度以及环保实践赢得了无数的奖项。伊尚分析这一切产生的过程：“当员工信任领导层的时候，他们就会成为品牌的代言人，从而为其家庭、所处的群体和环境带来积极的改变。员工生产效率变高，企业发展增速，顾客购买热情高涨，商业投资回报也就自然而然地实现了。”

而2013年4月24日，孟加拉国拉纳广场（rana Plaza）大厦的坍塌事件中几家企业的表现则与布兰迪克斯集团的经营方式形成了鲜明对比。这座八层大楼中有五家服装生产企业、一家银行和几家商店。此前的一天，拉纳广场中的人员因大楼墙体破裂而疏散。第二天，银行和商店安排员工不必上班，但是几家服装生产企业则命令员工复工。1100人在意外中丧命，其中包括一些在大楼公司托儿所的儿童。[13]

再讲一个离美国更近的例子，1999年的电影《办公空间》（Office Space）不带任何感情色彩地表现出一家虚构的科技公司毫无意义的习俗和官僚作风。这部电影上映之后大热，因为其中表现的情境很容易引起观众的共鸣。在电影中，程序员皮特·吉本斯是这样向一位催眠治疗师描述自己的工作的：

皮特：今天我坐在办公室的小隔间里，意识到自从我开始工作以来，每一天都比前一天过得更糟。也就是说你每一天看到我的时候，都是我一生中最糟糕的一天。

斯旺森医生：那么今天呢？今天是你一生中最糟糕的一天吗？

皮特：是的。

斯旺森医生：噢，那可真是糟透了。[14]

当一位CNN国际频道的记者为了一篇未来工作的文章给我打电话做采访的时候，我想到了这些迥然相异的例子。她认为，以谷歌为代表的管理方式——我将其称作“高度自由”的方式，员工享有极大的自由——将是未来的方向。管理严密、等级森严、指挥控制的管理模式——“低度自由”环境——很快将逐步绝迹。

或许在某一天会绝迹，但应该不会太久吧？我也不太确定。命令导向型、低自由度的管理方式非常普遍，因为这种管理方式下容易产生效益，需要耗费的精力较少，而且绝大多数经理都畏惧其他的管理方式。管理一个按指令办事的团队很容易。但是要向他们解释做某件事的原因呢？然后讨论做这件事是否正确？如果他们不同意我的观点呢？如果我的团队不想做我安排他们做的事情呢？如果我错了，会不会看起来很蠢？安排团队成员工作，确保他们完成任务，这样工作更迅速，更高效。对吧？

错。地球上最有才华的一批人，其流动性越来越大，科学技术的发展使他们之间的互相联系也越发紧密，而且更为重要的是，雇主也更容易发现他们。这些全球精英希望在高度自由的企业中工作，而优秀人才都会流向此类企业。能够打造适宜的工作环境的领导者就像磁石一样，吸引着全球最优秀的人才。

但是要打造这样一个工作场所非常难，因为从管理的核心角度来讲，权力的动态方向恰与自由背道而驰。员工要依靠管理者，希望取悦他们。然而，注重取悦管理者意味着与其进行开诚布公的探讨是有风险的。如果你不取悦他，内心就可能惶恐不安或焦躁愤恨。同时他还要保证你实现某些工作成果。身陷这种戈尔迪之结[2]般纷杂的杂事和情绪中，没有人能够表现出最好的工作状态。

谷歌应对此类问题的方法是割开这个结。我们刻意剥夺了管理者对

员工的控制权。下面一些例子是谷歌的管理者不能单方面做出的一些决定：

•雇用谁

•解雇谁

•如何评估一个人的表现

•给某个人加薪多少，给多少分红或分配多少股权

•选谁来拿最佳管理奖

•给谁升职

•代码何时才算合格，可以纳入到公司的软件代码库中

•一种产品的最终设计以及何时投放市场

上述决定都是由一组同事、一个委员会或一个特别任命的独立团队做出。很多新入职的管理者非常讨厌这种方式！而当他们弄清了聘用员工的流程之后，升职的问题又摆到了眼前，这时他们又会惊愕地发现自己没有权力独自决定给他们认为团队里最优秀的员工升职。问题在于，你和我对“最优秀的员工”的认识有所不同。也有可能你的团队中最差的成员比我的团队最优秀的员工还要好，这种情况下，你的整个团队都应该升职，而我的团队成员都不应该升职。如果你想要在整个组织中实现公平最大化，使员工对公司产生更大的信任，使奖励更有意义，那么管理者就必须放弃这种权力，要通过群体核定工作成果。

如果不负责软硬兼施执行这些大棒加胡萝卜的手段，一名管理者到底该做些什么呢？只有一件事情可以做。按照我们的执行总裁埃里克·施密特的话说就是“管理者服务于团队”。和其他企业一样，我们当然也遭遇过意外和失败，但是在谷歌这种不干预的领导方式下，管理者的关注重点不是惩罚或奖励，而是清除路障，鼓励团队。我们有一位律师是这样描述他的经理特莉·陈的：“你还记得电影《尽善尽美》（As Good As It Gets）中杰克·尼克尔森对海伦·亨特说的那句经典台词‘你使我想要成为一个更好的人’吗？特莉当经理给我的就是这种感觉。她使我想要——并帮助我努力——成为一名更好的谷歌人，更好的知识产权律师和更好的人！”讽刺的是，要领悟卓越管理的精髓，最好的办法就是摒弃管理最倚仗的所有工具。

好消息是任何团队的组建都可以遵循谷歌所采用的原则。麻省理工大学的理查德·洛克发现，这种方式即便是在制衣业中也适用。[15]他对比了墨西哥的两家耐克T恤衫工厂的情况。A工厂给工人更多的自由，请他们帮忙设定生产目标，自行组成小组，决定如何分解工作，授权他们在发现问题时可以停止生产。B工厂对生产车间进行严格控制，要求工人恪守分派的任务，设定了严格的规则明确工作的时间和方式。洛克发现A工厂工人的生产效率差不多是B工厂工人的两倍（每天150件T恤衫对每天80件），工资收入更高，每件T恤衫的生产成本要低40%（0.11美元/件对0.18美元/件）。

英国谢菲尔德大学的卡玛尔·博迪博士与其他6名研究员对308家公司的22年生产效率情况进行了研究，也得出了类似的结论。这些公司都采用传统的运营方式，比如“综合质量管理”和“即时库存控制”。博迪发现这些运营方式时而会在某一两家公司中实现生产效率的提高，但是从总体上看，“我们没有发现对业绩的全面影响”。换句话说，没有任何证据证明这些运营方式能够对业绩的提升带来持续可靠的影响。

那么什么是有效的呢？只有公司采用了给员工充分授权的经营方式（比如，剥夺管理者的决定权，并将该权力分配给一些个体或团队），为员工提供工作之外的学习机会，提高团队信任度（给团队足够的自主权，允许员工自行组队），或是组合利用上述方法，这样业绩才能得到提升。这些因素“在我们的研究中对每名员工的附加价值带来了9%的提升”。简而言之，只有当企业着手给员工更多的自由时，业绩才能提升。[16]

这并不是说谷歌的方法是完美无缺的，也不是说我们不犯错误。我们在前进的道路上也是跌跌撞撞，这些将在第十三章中讲述。我期望所举的例子和观点能够得到某些方面有益的质疑。我只能说这确实是我们在谷歌的做事方式，这确实是我们采用这种方式管理公司的原因。而类似的方法在布兰迪克斯、韦格曼斯和其他很多大大小小的组织、团队中也都行之有效。

我曾在芝加哥为当地的一些首席人力资源官做演讲，介绍谷歌的公司文化。演讲展示之后，有一位首席人力资源官站起来讥讽道：“在谷歌这样做当然没问题。你们的利润率那么高，能给员工很好的待遇。不是所有企业都能这么做的。”

我正准备解释，我们所做的绝大多数事情的费用都极低。即便是只拿死工资的时候，也能把工作做得更好，使员工更有幸福感。其实，越是在经济状况不好的时候，善待员工越是重要。

没等我回应，另外一位首席人力资源官就反驳道："你这么说是什么意思？自由是免费的。我们都应该做到。"

他是对的。

我们只需要坚信员工都是好的，再就是要有足够的勇气，把员工看成是企业的主人翁，而不是把他们当成机器。机器会完成工作；主人翁会竭尽所能帮助企业和团队获得成功。人的一生大部分时间都在工作，但是对多数人而言，工作是一件痛苦的事情，只是一种谋生的手段。可以不必如此的。

我们无法给出所有问题的答案，但是却有一些值得深入体味的发现：如何更好地探寻和发展自由、富有创造力和宽松的环境，使员工在这种环境下工作。

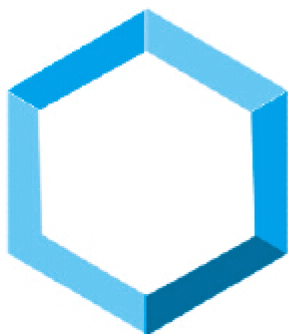
谷歌人力资源管理的成功秘诀是个人和首席执行官们可以在大大小小的组织中复制的。不是所有的公司都能提供免费午餐一类的福利，但是所有人都能复制使谷歌成为了不起企业的秘诀。

[1]"open source"，即开放源码，系指能够免费获取并进行修改的软件。比如亚马逊的电子阅读器kindle就是在安卓操作系统的修改版本上运行的。

[2]Gordian knot，希腊神话中的一个难题；弗里吉亚的戈尔迪国王系的复杂的结，后被伟大的亚历山大以剑割开。——译者注

第一章
成为一名创始人

恰如拉里和谢尔盖奠定了谷歌对待员工方式的基础，你也可以引领所在团队的工作和生活方式



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

每一段传奇都有一个起源故事。

罗慕路斯与勒莫斯还是婴儿的时候被遗弃在台伯河（Tiber river）河畔，吃母狼的奶和啄木鸟喂的食，后来由好心的牧羊人养育成人。罗慕路斯长成一名年轻人之后，建立了罗马城。

婴儿卡尔–艾尔（kal-el）从爆炸的母星氪星（krypton）乘火箭来到地球，落在堪萨斯州斯莫威尔，由善良的玛莎·肯特和乔纳森·肯特夫妇养育成人。后来他来到大都会，穿上了超人斗篷。

托马斯·阿尔瓦·爱迪生于1876年，他在新泽西门洛帕克开了一间实验室。他带领一名美国数学家、一名英国机械师、一名德国吹玻璃工和一名瑞士钟表匠，一起研制出一种白炽灯灯泡，可以连续照明超过13个小时，[17]为爱迪生通用电气公司的成立奠定了基础。

奥普拉·温弗瑞出生时母亲才十几岁，生活贫苦不堪，她孩童时期饱受虐待，颠沛流离，后来则成长为一名优等生，成为位于纳什维尔西洛杉矶学院电视台最年轻的，也是第一位黑人女主播，最终成为世界上最成功的访谈主播和最励志的商人。[18]

传奇故事有千万种，但却如此相似。神话学者约瑟夫·坎贝尔认为，全世界绝大多数神话故事都可以归结到很少的几个原型故事上。我们受到召唤去冒险，经历了各种试炼，变得更明智，最后云淡风轻、心平气和。我们人类生活在过往的叙事中，透过自述的故事来看历史。难怪我们在彼此绚烂的生活中能够发现那么多的共同点。

谷歌也有一个起源故事。多数人都认为这个故事起源于谷歌创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林在斯坦福大学一次新学生校园参观时的相遇。其实这个故事的起源更早。

拉里的视野由其家庭历史塑造。“我的祖父是一名汽车工人，我手里有一件他制作的武器，他上班的时候会随身带到公司防身用。那件武器是一根大铁棍，棍子头上是一大块铅块。”[19]他解释说，“工人在静坐罢工的时候用于保护自己。”[20]

谢尔盖一家人在1979年逃离苏联，寻求自由，躲避共产主义政权的反犹主义政策。谢尔盖解释说：“我觉得我之所以叛逆是因为出生在莫斯科，这种性格一直伴随着我到成年。”

拉里和谢尔盖对于工作的认识也同样受到早年学校教育经历的影响。谢尔盖曾谈过：“我真心认为蒙台梭利教育法使我受益良多，这种教育方式给学生更多的自由，让他们按照自己的节奏做事情。”[21]时任谷歌产品管理高级副总裁、现雅虎首席执行官的玛丽莎·梅耶尔在史蒂芬·列维的《走进谷歌》（In the Plex）一书中对他说：“除非你了解拉里和谢尔盖都是蒙台梭利教育法教育出的孩子……否则你无法理解谷歌。”[22]这种教育方法针对孩子的学习需求和个性因材施教，鼓励孩子质疑一切，按照自己的意愿行动，发挥创造力。

1995年3月，22岁的拉里·佩奇来到位于加利福尼亚帕洛阿尔托的斯坦福大学参观。他即将完成在密歇根大学的研究生学习，正考虑加入斯坦福大学的计算机科学博士项目。谢尔盖当时21岁，提前两年从马里兰大学毕业[1]已经入学参加了该博士项目。谢尔盖志愿为潜在的同学做参

观向导。当然，拉里被安排在谢尔盖做向导的一组里。[23]他们很快就成了朋友，开始了善意的戏谑玩笑；几个月之后，拉里来到斯坦福，成为这里的一名新生。拉里沉迷于万维网，对网页之间关联方式的兴趣尤为浓厚。1996年时的万维网还是一片混乱。简单说来，搜索引擎想要展示相关性最强、最有用的网页，但是展示的网页排名主要根据网页上的文字与输入的搜索词之间的相似度决定。这样就出现了一个漏洞。网页的拥有者可以耍一些把戏来提高网页在搜索引擎中的排名，比如在网页上隐蔽地加入一些流行的搜索词条。如果你想要人们访问你的宠物食品网站，就可以用蓝色字体在蓝色的网页背景上写一百次“宠物食品”，这样一来你的网页搜索排名就会提升。另外还有一种把戏就是在生成网页的源代码中不断重复一些人类读者看不到的词。但是编写一个程序，能够识别万维网上所有的链接，同时用表格列出所有网站之间的关联度，则是人类难以企及的复杂问题。所幸的是，谢尔盖发现这个问题的魅力恰如其难度一样令人着迷。他们开发出了Backrub，一种反向链接索引，从你所浏览的网站返回刚刚浏览过的网页。1998年8月，太阳微系统公司（sun Microsystems）的联合创始人安迪·贝托尔斯海姆在“谷歌股份有限公司”成立之前就签了那张非常著名的10万美元支票。相对不那么广为人知的是，不久之后，他们又收到一张斯坦福教授戴维·切瑞顿签的10万美元支票，恰是在这位教授的门廊里，他们遇到了安迪。[24]拉里和谢尔盖不愿离开斯坦福大学去创立公司，于是尝试卖掉谷歌，但没有人接手。他们打算以100万美元的价格卖给远景公司（AltaVista），没有成功。他们又在凯鹏华盈风险投资公司（kleiner Perkins Caufield & Byers）的合伙人维诺德·柯斯拉的力劝之下找到了excite，降价到75万美元。excite没有接受。[2]这些事情都发生在很早之前，在2000年谷歌第一款关键词竞价广告系统AdWords推出之前，在谷歌网上论坛（Google Groups，2001年推出）、谷歌图片（Images，2001年推出）、谷歌图书（Books，2003年推出）、Gmail（2004年推出）、Apps（商用电子表格和文档等，2006年推出）、街景（street View，2007年推出）以及其他数十种我们每天使用的产品推出之前。那时谷歌搜索还没有150种搜索语言，那时我们还没有在东京设立第一家国际办公室（2001年建立）。那时还远没有安卓手机预先震动提醒你航班延误，你也不能对着眼镜框上的谷歌眼镜说“好啦，眼镜，照一张相，发送给克里斯”，然后就知道克里斯会看到你眼中所见到的景象。

拉里和谢尔盖的雄心远不止开发出一种伟大的搜索引擎。他们开启事业的时候就清晰地了解他们希望人们得到怎样的对待。尽管听起来有

些不切实际，但他们都希望创造出这样一家公司：工作有意义，员工可以尽情发挥自己的激情，他们和他们的家人都得到关怀。“等你研究生毕业时，”拉里发现，“你就可以做任何想做的事情。真正的好项目会有很多人想要去做。我们把这种认识带到了谷歌，它给我们带来非常、非常大的帮助。如果你正在改变世界，那你所做的就是重要的事情。你早上会兴冲冲地起床。你想要做有意义、有影响力的项目，而世上这样的事情真的很少。我认为我们在谷歌还有这样的事情可做。”如今谷歌很多最有意义、令人钟爱的、有效的实践方法都是由拉里和谢尔盖亲手播下的种子萌芽而来。最初我们每周的全体员工例会开始的时候，“全体”员工手指头都数得过来，尽管现在谷歌已经有了一座城市的规模，但例会的传统还是一直延续了下来。拉里和谢尔盖一直坚持要求雇用员工的决定由群体做出而不是由经理一人拍板。员工召集会议单纯地分享他们正在做的工作，后来演变成我们每月都要举行的数百次技术演讲。创始人最初的慷慨，带来了前所未有的公司所有权共享的状况：谷歌是同等规模的企业中极少几家全员持股的公司之一。我们吸引更多女性开展计算机科学研究的努力，早在员工不到30人时就在谢尔盖的直接要求下开始了。我们欢迎带狗上班的政策在公司只有10人规模的时候就已经开始了。（至于我们对猫的态度，体现在我们的行为准则中：“我们喜欢猫，但是我们是一家爱狗的公司，因此一般说来，带猫上班会使我们感觉不太自在。”[25]）当然还有我们提供免费餐的传统是从最早的免费麦片和超大碗的M&M’s巧克力豆开始的。

2004年8月19日，谷歌上市的时候，谢尔盖在投资者招股说明书中讲述了公司创始人对他们手下1907名员工的印象。黑体字是他本人的话：

我们的员工自称谷歌人，是我们公司的根本。谷歌是围绕着吸引和发挥出众的技术专家和商务人士的能力而打造的。我们有幸招募了很多具有创造性、有操守和不辞劳苦的工作明星。我们希望未来能招募更多这样的人。我们会奖励他们，对他们好。

> 我们为员工提供很多不同寻常的福利，包括免费餐、医生和洗衣机。我们很细致地考虑这些福利对公司的长远益处。随着时间推移，我们不会削减这些福利，而会有所增加。我们认为在可以节省员工大量时间、改善他们健康状况、提高他们生产效率的福利方面不能贪小失大。

> 谷歌非比寻常的员工所有制成就了今天的我们。因为员工的才能，谷歌在几乎每个计算机科学领域都做着振奋人心的工作。我们所处的行业竞争激烈，而我们的产品是行业中最过硬的。有才能的人被吸引到谷歌，因为我们为他们提供了改变世界的动能；谷歌有大量的计算资源，足够个人一展身手。我们最大的优势在于有很多重要项目可做，员工可以在这里做出贡献，得到成长。我们致力于打造这样一种工作环境：有才能、努力工作的人会因为他们对谷歌的贡献以及为世界成为更好地方所做的努力而得到奖励。

谷歌很幸运，我们的创始人对期望打造的公司类型有着坚定的信念。

不过拉里和谢尔盖并非开先河之人。

亨利·福特最广为人知的是他对组装生产线的广泛使用。人们不太了解的是他对表彰和奖励优秀工作的哲学在当时也是非常先进的：

> 在工作中竭尽所能的工人是最难得的。如果得不到应有的认可，就不能寄希望于他们毫无保留地奉献……如果一个人感觉日间的工作不仅保证了他的基本需求，而且为他提供了些许慰藉，使他们能够为儿女创造一些机会，为妻子的生活增添一份愉悦，那么他就会认为这是一份体面的工作，就会放下所有包袱，尽力工作。无法从日间工作中得到一定满足感的人，就失去了薪酬中最好的一部分。[26]

亨利·福特是在90多年前的1922年写下的这段话，但他的这些观点与谷歌的理念如出一辙。而且他亲身实践，在1914年给工厂工人的工资加倍，提高到每天5美元。

更早之前，在1903年，米尔顿·s·好时不仅是好时公司的奠基人，同时也为宾夕法尼亚好时镇的建立打下了基础。19世纪至20世纪初期，全美有超过2500个公司镇，顶峰时期人口占全国人口的3%。[27]但与多数公司镇不同的是，好时“避免建成一座只有成排房子、毫无特点的公司镇。他想要建成一座‘真正的家乡’，有成排的树，有独栋或两家合住的砖房，还有修剪整齐的草坪”。

米尔顿·好时的成功带来了强烈的道德责任感和仁慈心。他的雄心远

不止制造巧克力那么简单。好时构想出一个围绕工厂建立的全新社区。他为员工建起一座模范镇，镇上有舒适的家，公共交通也不贵，公立教育系统质量很高，还有大量的游乐和文化场所。[28]

我并不是说福特和好时的所有观点都是合宜的。有一些就很令人憎恶。福特因发表反犹太作品而广受责难，后来还因此道歉。[29]好时也纵容种族主义评论在他领导下的好时镇报纸上发表。[30]但是同样明显的是——至少对一部分人而言——上述两位创始人认识到关心员工要比生产投入的意义更为重大。

再近一些时候，有一位道德评价争议较小的典型人物梅文·J·凯利，他于1925年加入贝尔实验室，1951~1959年任实验室总裁。[31]在他任期内，贝尔实验室发明了激光和太阳能电池，铺设了第一条跨大西洋电话电缆，开发出微型芯片的核心技术，使微型芯片的崛起成为可能；另外他们在此期间对二进制码体系的研究为信息理论奠定了基础。这些都建立在贝尔实验室早期的工作基础之上，其中包括1947年发明的晶体管。

成为总裁之后，凯利采用了一种很另类的管理方式。首先，他改变了位于新泽西默里·希尔的实验室大楼设计。凯利摒弃了传统的办公场所布局，不是按照员工的研究领域对办公楼的每一层分区，而是坚持能够迫使部门之间进行交流的楼面设计：一条很长的走廊贯穿整个楼层，办公室分布在走廊两侧，这样走过大厅时同事之间就会碰到，不可避免地牵涉到彼此的工作中。其次，凯利建立了弗兰肯团队，每个团队中包含“思考者和行动者”以及来自各种互不相干领域的专家。作家乔·格特尼在他所著的贝尔实验室历史书《创意工厂》（The Idea Factory）[32]中描述过这样一个团队：“晶体管项目上刻意混杂了物理学家、冶金学家和电气工程师；并肩工作的有理论专家、实验专家和制造专家。”

最后，凯利给人自由。格特尼继续写道：

> 凯利先生认为自由是至关重要的，对于科研工作而言作用尤为明显。他的一些科学家享有高度的自主权，经常是授权某人做一项工作之后接连几年都不对工作进展做任何干涉。比如他组建研究晶体管的研究团队时，两年多才有了研究成果。此后，当他组建另外一个团队来负责晶体管的批量生产时，他将任务要求扔在一位工程师的腿上，指示他制订一份行动计划。他告诉这名工程师，他在这

段时间要去欧洲出差。

凯利的例子非常有趣，因为他并非贝尔实验室的创始人，甚至都不算是冉冉升起的新星。相反，他因为感觉自己的项目没有得到足够的资金支持，两次提出辞职申请（两次都因为将会得到更多资金支持的许诺而被吸引回到岗位上）。他很善变，而且有些臭脾气。早先的一位经理H·D·阿诺德“很长时间里只给他安排很少的行政管理工作，因为不相信他的判断力”。[33]因为这段经历，他的职业生涯提升很慢。他做了12年的物理学家才成为电子管研发主任，又过了6年才成为研发部主任。他加入贝尔实验室26年之后才成为实验室总裁。

我之所以喜欢这个故事是因为凯利的作为就像一位创始人和主人翁。他不仅关心贝尔实验室的产出，他还关心贝尔实验室成为怎样一个工作场所。他希望有才华的人能够免受管理层的监视，不必受天才的行政管理人员掣肘。办公大楼设计和通道布置本非他应关心的事情，但这样做使他成为这家名列史上最具创新性的组织的精神创始人。[3]回到谷歌的故事上来，拉里和谢尔盖刻意留出空间，使其他人也能像创始人一样行事。有识之士有机会创造自己的谷歌。多年来，由苏珊·沃西基、萨拉尔·卡曼加和玛丽莎·梅耶尔组成的“三驾马车”被称作“迷你创始人”，作为早期谷歌人，他们的作用举足轻重。他们将会同斯里德哈·拉马斯瓦米、埃里克·维奇、艾米特·辛格尔和尤迪·曼伯等才华横溢的计算机科学家继续构建并领导着我们的广告、YouTube和搜索业务。快进10年，谷歌人的表现仍然像主人翁一般：克雷格·科尼利厄斯和里希·科海坦决定为谷歌制作一个切罗基语的界面，为保存濒危语言尽上绵薄之力。[34]乌佳依·辛格和阿卜杜勒卡里姆·马蒂尼与来自推特（Twitter）的工程师合作，关注了埃及政府在2011年初的封闭网络事件，推出了speak2Tweet的产品，接收语音信箱信息，将信息转化成推特消息向全球广播。[35]这种产品可以利用拨号转入语音信箱，倾听彼此，为埃及人提供了一种与全球同步交流的方式。

你就是创始人

建立杰出的团队或机构的起点是有一位创始人。但是成为一名创始人并不意味着要建立一家新的公司。任何人都有能力成为一名创始人，也可以成为所在团队的文化创造者，不管你是一家公司的第一名雇员还是一家数十年历史的公司中的一员。

在谷歌，我们不认为自己碰巧发现了员工成功的唯一模式。我们当然也不能解答所有问题。我们搞砸的时候也远比希望的要多，但我们却证明了拉里和谢尔盖最初的很多本能想法是正确的，揭穿了一些管理学理论的不实之处，一路上有很多令人震惊的发现。我们期望通过分享自己的经验教训给不同工作岗位的人们一些启发。俄国小说家列夫·托尔斯泰写过“幸福的家庭都是相似的”。[4]所有成功的组织也都是相似的。他们不仅对生产何种产品有同感，而且对他们是怎样的组织和想要成为怎样的组织也有共识。在他们的愿景中（或许有些狂妄自大），他们不仅思考自身的起源，还会思考他们的命运。

我写作本书的愿望之一就是，希望阅读本书的人都能站在创始人的角度看待自己。或许不是一家公司的创始人，但是也可以成为一个团队、一个家庭或一种文化的创始人。谷歌的经历带来的最根本的一点经验就是你必须先决定自己想要成为一名创始人还是一名雇员。这个问题关乎的不是实际的所有权而是做事的态度。

用拉里的话讲：“我想到我们的企业相比旧时有了多大的进步，那时的工人还要保护自己免受企业迫害。我作为领导者要确保公司里的每个人都有良好的机遇，要让他们感觉到自己产生了有益的影响，为社会的向善贡献了力量。放眼全球，我们在这方面做得越来越好。我的目标是要谷歌引领潮流，而不是追随他人。”[36]

这是创始人应该有的思维。

不管是学生还是高管，想要所处的环境使你和周围的人能够蓬勃进取，首先就要为这个环境负起责任。不管在你的工作描述中有没有这样一项责任，甚至不管你是否获许这样做，这个事实都不会改变。

而最伟大的创始人会创造出空间，供其他创始人与自己携手同行。

等到有一天，你的团队也会有一个起源故事，一个创业的神话，恰如罗马或奥普拉或谷歌一样。思考一下你想要怎样一个故事，思考一下你想要向世人展现出何种模样。想一下人们会怎样讲述你的故事、你的工作和你的团队。今天你有机会成为这个故事的建筑师。选择你想要成为一名创始人还是雇员。

我知道我会选择哪一种。

□ 把自己看成是一名创始人

□ 像创始人一样行动

[1]谢尔盖高中提前一年毕业，又在三年的时间里完成了大学学业。

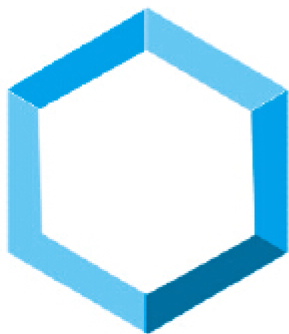
[2]谷歌的历史给我们最深刻的一点教育就是使我们认识到，想要成功，不仅需要真知灼见、恰当的时机、非凡的团队……还需要运气。尽管当时并不觉得自己幸运，但是没有卖掉公司真是一件万幸之事，恰如拉里和谢尔盖在校园参观中碰面以及其他数十个事件一样。对外宣称我们的成功源自聪明才智和辛勤工作其实很简单，但这并非事实。聪明才智和辛勤工作是成功的必要条件，但并非充要条件。我们确实有几分运气。这也给了我们网站主页上的“手气不错”按钮一个全新的解释。

[3]不仅只有男性致力于创造丰富多样的工作场所。在巴黎，时装设计师、企业家玛德琳·薇欧奈11岁开始工作，成为一名裁缝学徒。1912年，在她36岁的时候创立了以本人命名的时装商店。此后的10年里她引入了斜裁法，用修身、紧身材料替代了束身内衣。根据西北大学教授德博拉·科恩的说法，即便是在大萧条期间，她的员工也能得到“免费医疗、牙医保健、产假、婴儿照看服务以及带薪假期等”。[资料来源：http://www. vionnet .com/madeleine-vionnet; http:// www.theatlantic.com/magazine/archive/ 2014/05/theway we look-now/359803/]

[4]选自列夫·托尔斯泰的《安娜·卡列尼娜》。他忧郁地总结道：“不幸的家庭各有各的不幸。”

第二章
“文化可以把战略当早餐一样吃掉”

如果你给员工以自由，他们将还你以惊喜



Work ruLes！

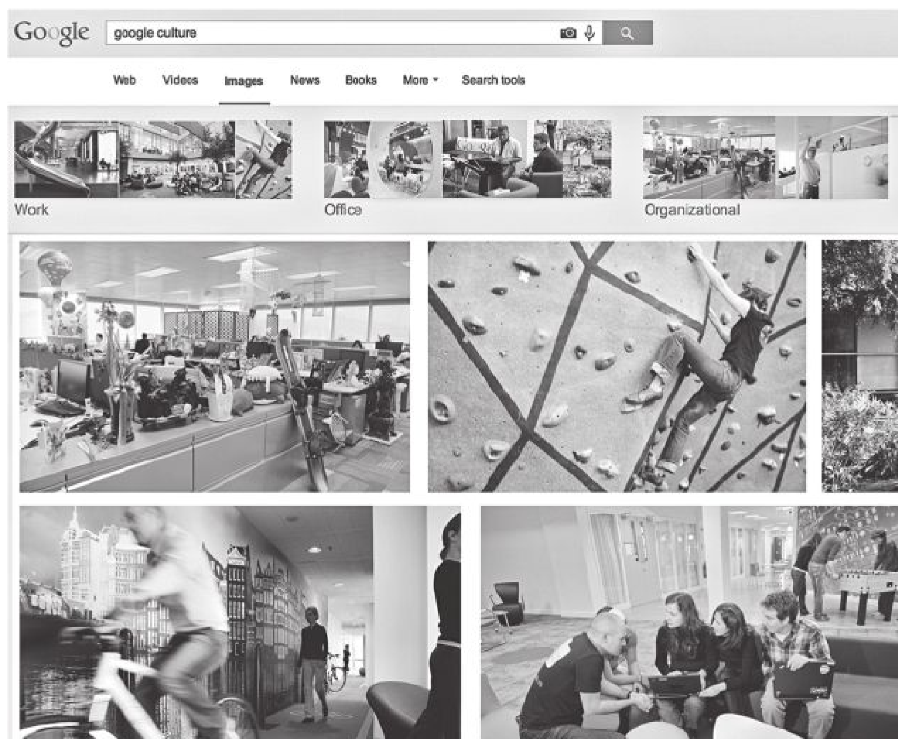
Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

我在工作中会收到很多的稀奇古怪的东西，通常是由那些想要来谷歌工作的人寄来的。我收到过用丝线绣上简历的T恤衫，收到过谜题，甚至还收到过运动鞋（由某个想要“一只脚已经踏进门”的人送来……你懂吧？）。我把其中一些多彩有趣的贴到墙上，其中就有一封信，信里有这样一句话“文化可以把战略当早餐一样吃掉”。我之前从未听过这句话，但是心想这句话透着傻气，可以作为管理学那些胡说八道理论的样例。

如果你在谷歌图片中搜索“谷歌文化”，就会看到与下面屏幕截图相类似的图片。

这些图片浓缩了首次来到谷歌的参观者对谷歌文化的看法。色彩鲜艳的地板墙面和豆袋坐垫，免费的美食，疯狂的办公室（你没看错，确实有人在办公室里骑自行车），还有开心的人们携手工作，享受快乐时光，这些都说明在这里工作是寓于玩乐之中。这样说确有几分真实，但是谷歌的文化植根于更深之处。从麻省理工斯隆管理学院退休的艾德·斯

凯恩在授课中讲过，一个群体的文化可以通过三种方式了解：查看他们的“人造物品”，比如实体空间和行为；研究群体成员所信奉的信仰和价值观；深究这些价值观背后反映出的潜在意义。[37]来到谷歌，很自然地会将注意力放在实体空间上：不管是小憩用的午休小室，还是色彩鲜艳的地板。宾夕法尼亚大学沃顿商学院史上最年轻的终身教授亚当·格兰特这样对我说过：“因为陈设是最显眼的，所以人们往往会根据人造物品陈设来阐释盛行的文化，但是价值观及其深层意义反而比陈设更加重要。”



搜索“谷歌文化”所出现的典型图片。版权归谷歌所有

亚当是对的。

事实上“快乐”是谷歌人最常用于描述谷歌文化的词。[38]（通常员工说自己多爱公司会令我起疑，但是这些调研都是匿名进行的，即便结果与真实不符，也应该是说些更难听的话！）谷歌早期的时候，我们决定“认真不在着装”，并将这种想法放进了“我们所知道的10件真实的事情”，这10件事正是指引我们经营公司的10大信条。[1]

我们甚至还拿自己的品牌——很多公司将品牌看得非常神圣——来

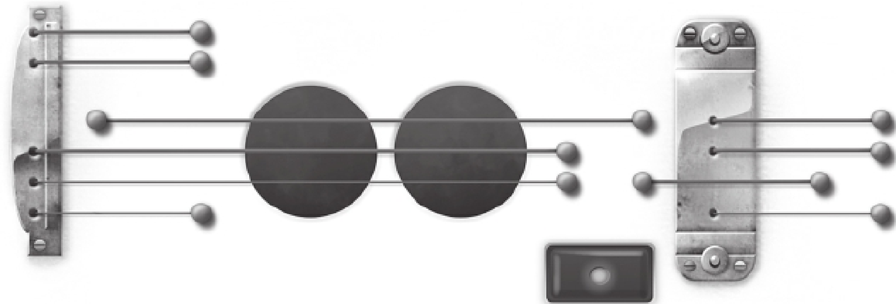
开一些玩笑，时常用谷歌涂鸦（Google Doodles）来替换网站上的惯常使用的公司图标。我们第一次尝试是在1998年8月30日，当时发布了一条拉里和谢尔盖请假不在公司的玩笑通知：他们去参加火人节了——一年一度在内华达沙漠举办的关于艺术、社区和自给自足的节日。中间的小人代表的就是“火人”。



火人谷歌涂鸦。版权归谷歌所有

2011年6月9日，为了纪念电吉他先驱之一莱斯·保罗，我们引入了一种互动式的涂鸦。如果你用鼠标或手指弹拨吉他琴弦，就能制作自己的音乐。你甚至可以按下红色按钮，录下并分享自己的作品。据统计，那一天我们网站访客用在制作音乐上的时间超过530万小时。[39]

我们每年都庆祝愚人节。2013年4月1日，我们宣布YouTube实际上是一次长达8年的评选，旨在选出史上最好的视频，而那一天我们准备宣布获胜者。我个人最喜欢的一个恶作剧作品是谷歌动物翻译（Google Translate for Animals）——英国一款安卓应用，可以将动物的声音转化成英文（安卓是我们开发的手机操作系统）。这不同于谷歌翻译真正可以翻译转换成的语言，比如《大青蛙布偶秀》（Muppet Show）中“瑞典厨师”（swedish Chef）用的语言“Bork, Bork, Bork!”[2]或海盗语言（比如“Arrr！”）。2012年4月1日，在谷歌电子市场上搜索音乐的人都会看到安卓程序生成的坎耶·韦斯特跳出来说：“您是要搜索碧昂斯吧。”



莱斯·保罗谷歌涂鸦。版权归谷歌所有

我们还会拿正在运行的产品寻欢乐。每年我们都会推出“追踪圣诞老人”，方便孩子跟踪圣诞老人全球环游的足迹。还有，下次登录Google.com或使用谷歌浏览器的时候，输入“do a barrel roll”（翻滚），看看会有什么惊喜。

这些欢乐看起来都很浮浅，不值得认真对待，但是在谷歌，欢乐是非常重要的一部分，使人不必谨小慎微，可以发挥开发和探索的能力。然而，欢乐并非我们的根本特征，只是我们自身特征的外在表现。欢乐并不能解释谷歌的运转方式，也无法解释我们为何选择当前的经营方式。要理解这一点，你需要探索我们公司文化的三个根本元素：使命、透明和发声的权利。

一项有意义的使命

谷歌的使命是我们公司文化的第一块基石。我们的使命是“整合全球信息，使人人都能访问并从中受益”，[40]我们的使命与其他公司的有什么区别呢？下面是其他一些公司在2013年的公司使命内容摘录（重点做了标记）：

> IBM：“我们致力于引领行业最先进的电脑系统、软件、存储系统和微电子等信息科技的发明、发展和制造。我们以自身的专业级解决方案和服务，将上述先进科技转化为客户价值，为全球提供商业咨询服务。”[41]
>
> 麦当劳：“麦当劳的品牌使命是要成为顾客最喜爱的用餐场所和方式。我们在全球的运作都围绕着制胜计划——人员、产品、场

所、价格、促销——的全球战略开展，以非凡的客户体验为核心。我们致力于持续提高运作水平，提升客户体验。”[42]

宝洁：“我们将提供超高品质和价值的品牌产品与服务，提升当前和未来数代人的生活品质。因此，消费者将会回报我们行业领先的销售额、利润和价值创造，使我们的员工、我们的股东以及我们所生活和工作的社区能够繁荣发展。”[43]

这些都是非常合理、有责任感的公司使命。

但是阅读这些公司使命会立即发现两件非常明显的事情。第一，我很抱歉要让你费力读完这些公司使命的陈述，或许这是人类最糟糕的一种文学形式。第二，谷歌的使命与众不同，既在于其简洁明了，也在于其未曾言及的方面。没有言及利润或市场。没有言及顾客、股东或用户。没有言及为何选此作为公司使命，也未曾言及如何实现这些目标。相反，谷歌的使命整合全球信息，使人人都能访问并从中受益是一件不言自明的好事。

这样的使命使个人的工作有了意义，因为它不是一种商业目标而是一种道德目标。史上最有影响力的运动都要有道德动机，或是追求独立，或是追求平等权利。我并不想在这个概念上做过多展开，但是公正地讲，革命更多的时候关乎理念而非利益或市场份额是有其原因的。

归根结底，我们永远也无法达成我们的使命，因为总有更多的信息需要集成，总有更多的方式可以使人们从中受益。这样就给我们创造了动机，促使我们不断创新，探索新的领域。要成为“市场领导者”这种公司使命，一旦实现，就难以再带来更多的激励。谷歌范围宽泛的使命使我们能够循着指南针而不是追着速度计前进。尽管分歧在所难免——我们将在第十三章浅述其中几例——但是这个使命背后的共有信念团结了大多数谷歌人。这项使命是一种试金石，使我们公司从几十个人成长为数万人之后仍然保持着强盛的公司文化。

2007年推出谷歌街景就是使命促使我们探索未知领域的一例。[44]推出街景的目的简单但却令人难以想象，就是要从街道的层次记录下整个世界的模样，创造一份历史记录。街景是建立在谷歌地图成功的基础之上的，而谷歌地图得以实现则是靠约翰·汉克和布莱恩·麦克莱登打下的基础：他们在2001年建立了一家名为钥匙孔（keyhole）的公司，三年

后被谷歌收购（他们两人现在仍是谷歌的副总裁）。

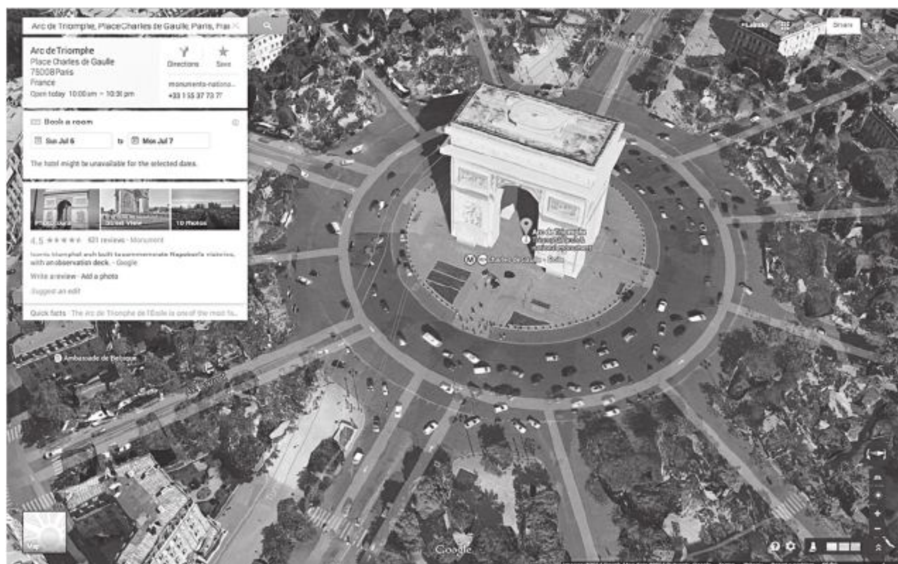
看过几年的俯视图之后，拉里问为什么我们不从人们切身的视角来捕捉图片——从地面上看。这也是信息，可以帮助我们见证社区随时间推移的成长和变迁。或许从中能得到一些有趣的发现。

确实出现了有趣的发现。

凯旋门！

凯旋门始建于1806年，历时30年建成，用于纪念为法国战斗和献身的人们。地球上多数人一辈子也没有机会去巴黎，不能在凯旋门广场漫步，不能现场观看凯旋门基座上的永恒之火。

但是20多亿有网络可用的人立刻就能看到。他们还可以参观珠峰大本营[45]或与加拉帕格斯群岛间的海狮一起畅游。[46]



在谷歌地图上看到的法国巴黎凯旋门俯视图。版权归谷歌所有



从谷歌街景街道级别图上看到的凯旋门。版权归谷歌所有



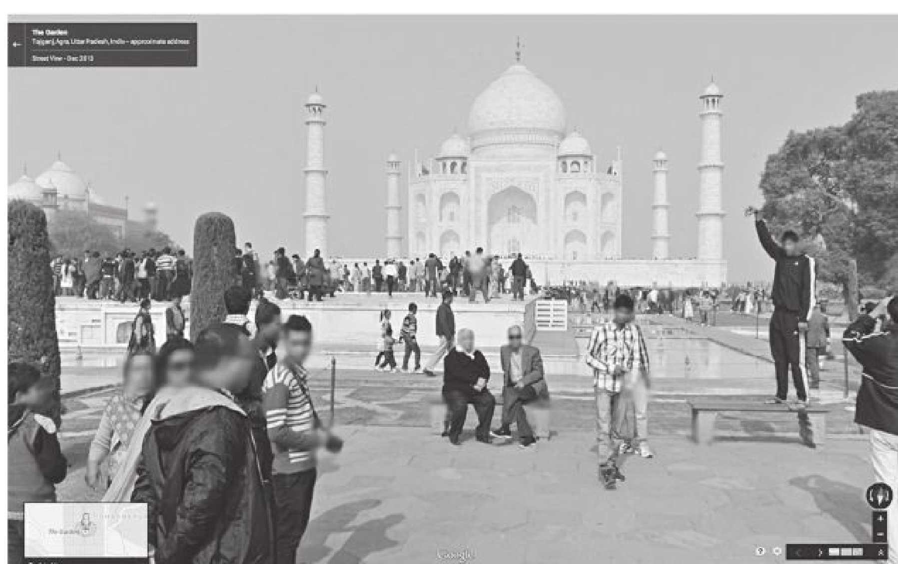
珠峰昆琼南营地。版权归谷歌所有



加拉帕格斯群岛，与加拉帕格斯海狮一起在海下畅游。版权归谷歌所有

我们在践行公司使命时，也带来了令人惊喜的实用价值。在我们公司之外，麻省理工媒体实验室的菲利普·萨拉希斯、卡特雅·斯科彻特和塞萨尔·伊达尔戈将波士顿、纽约的影像与奥地利林兹、萨尔斯堡的影像做了对比，以探寻某个社区的哪些特征——比如街道的脏乱程度、街灯的数量等——会给人留下贫或富的感觉，以及这些经济和阶层的指示信号与安全情况有何联系。[47]他们的研究可用于帮助城市决定如何分配稀有资源是最合理的：如果种更多的树或修葺道路，社区居民能否更有安全感，生活是否会更安全？

谷歌的地图产品搭建了一个平台，有超过百万个网站和应用开发者利用这个平台构建自己的业务，从空中食宿（Airbnb）到优步（uber），从社交地图位智（Waze）到Yelp（美国最大点评网站）[48]，谷歌地图每周要为超过10亿名用户提供服务。平心而论，确实也有谷歌人和用户担忧捕捉街道级别的影像会带来隐私问题。我们尽力避免此类问题。比如，我们采用的方法是模糊人脸和车牌号码，以此确保不泄露信息，从下面泰姬陵的照片中就能看到。与此同时，我们所采用的程序算法会有些过于严密，也隐去了我们那些动物朋友的面貌特征。[49]



印度阿格拉，泰姬陵。版权归谷歌所有



纽约中央公园，一名男子与他的狗。谷歌街景为保护隐私将面部做了模糊处理。图片由珍·林提供。版权归谷歌所有

如果是在为顾客创造价值或提高利润等相对传统的公司使命指引下，我们不可能推出街景。这与计算反向链接的数量从而确定网站排名的工作相差太远。但是，我们更加宽泛的公司使命给了谷歌人空间，去创造美妙的事情。这些创造和成就的涌现直接源自谷歌需要不断追寻的使命，恰恰超越了我们想象的疆域。

地球上最有才华的人才需要能够激励人心的抱负。领导者所面临的挑战就是要创造出这样一个目标。即便是在谷歌，我们也发现并非所有人都感觉自己的工作与公司的使命有紧密联系。比如，我们在2013年对谷歌人进行的一次调研中显示，我们销售团队中有86%的人非常赞同“我看到我的工作与谷歌的目标之间清晰的关联性”，相比之下，谷歌其他部门的员工选择该项的比例为91%。同样的使命，同样的公司，不同层次的关联度和动机。你怎么看这种现象？

亚当·格兰特有他的见解。他在著作《给予和索取》（Give and Take）一书中写到目标的力量；他说目标不仅可以提升幸福感，还能提高生产效率。[50]他的见解一如很多其他非凡的洞见，一经指出便令人感觉浅显明晰，而真正令人大为惊异的是其影响之巨大。

亚当调查了某大学筹资电话中心的带薪员工状况。他们的工作就是给潜在的捐赠者打电话，募集资金。他将这些员工分成三组：A组是实验对照组，只做自己的工作；B组阅读其他员工的故事，了解到他们从这份工作中获得的益处是知识和金钱；C组阅读奖学金获得者的故事，了解到奖学金对获得者生活的改变。A组和B组员工的表现并没有任何区别。相反，C组员工每周争取到的捐赠次数提高了155%（由每周9次提高到每周23次），每周筹集的资金提高了143%（由1288美元提高到3130美元）。

亚当想到：如果单纯读过某个人的故事就能带来如此大的变化，那么与某个人见面会不会产生更大的影响？一组筹资员工得到机会与奖学金获得者面对面交流，有5分钟的时间问他们问题。结果是：之后的一个月，每周筹集的资金增加了400%。

他发现此类影响在其他类别的工作中也有所体现。阅读过拯救溺水者故事的救生员在照管游泳者的时候活跃度提高了21%。负责编辑同学来信的学生，如果之前见过来信的作者，就会花上额外20%的时间处理来信。[51]

那么亚当到底得到了什么启示呢？让员工与他们正在帮助的人见面是最有效的激励因素，即使会面只有几分钟。此举可为一个人的工作带来非凡的意义，胜过他们对职业生涯和金钱的渴求。

在内心深处，每个人都想要找到工作的意义。我们举一个比较极端

的例子。一名切鱼工的工作是否有意义？查普特·夏尔巴·皮纳沙认为是有意义的。他在曼哈顿一家做熏鱼、百吉饼和特色食品的食品供应商多特斯餐厅（russ & Daughters）工作。这位40岁的男人从10多年前开始在多特斯餐厅工作，但是他出生在喜马拉雅山东麓的一个小村里，从小生活在小木屋中，是一家4个孩子中最小的一个。15岁时，他开始了工作，扛着90磅重的补给袋攀上珠峰大本营，供登山者使用，还会陪同外国徒步旅行者翻山越岭。他现在的工作相比帮助人们登顶世界最高峰的工作是否不那么重要？“这两份工作没有特别不同，”他对《纽约时报》的记者科里·科尔甘农说，“两种工作中都要帮助他人。”[52]皮纳沙领会了工作的深层使命，而很多人则“只是”把这项工作看成是切鱼。

我们都希望自己的工作有意义。没有什么比知道自己正在改变世界能带来更强有力的激励作用。耶鲁大学的艾米·瑞斯尼斯基告诉我说，人们可能会把自己的工作看成简单一份工作（“一种必需品，在他们的生活中并非重大的积极方面”），一项事业（需要“赢取”或“提升”的事情），或是一种命运的召唤（“你所做的是有益于社会的事情，是喜悦和满足感的一种来源”）。

你可能会认为某些职位相比之下更容易被视作是一种使命，但是研究发现却出人意料——一项工作能否成为一种使命完全取决于一个人的想法。艾米调研过医生和护士、教师和图书管理员、工程师和分析师、经理和秘书。每一类职业的人里面都大约有三分之一将自己的工作看作一种使命。这样做的人不仅更快乐，而且也更健康。[53]

这样一解释，好似一切都不证自明了。但是，到底有多少人花时间探寻自己工作中的深层意义？又有多少公司会经常给所有员工，特别是那些远离工作一线的员工，与顾客接触的机会，使员工能够亲眼见证他们的工作对人类带来的影响？这样做会很难吗？

在谷歌，我们已经开始试验采用此类互相接触的方式，将每一名员工与我们公司的使命联系到一起。我最近与一组300多名销售人员做了一次交谈，他们全天都在网上帮助小微企业宣传他们的产品。对于谷歌人而言，这项工作有些死板无聊。但是，我告诉他们，这些小微企业主来寻求帮助是因为在你们看来很简单的问题，对他们而言则很难。你们组织过数百次广告宣传活动，但是这对他们来说却是第一次。当亚利桑那州诺加莱斯生产定制牛仔靴子的保罗·邦德皮靴公司（Paul Bond Boot Company）想要拓展口口相传的销售模式时，他们在谷歌投放的第一批

广告就带来20%的销售额提升。保罗的公司突然与一个更大的世界联系到了一起。我们第一次与谷歌人分享他们的故事视频时，谷歌人都异常兴奋、深受鼓舞。时任谷歌全球业务高级副总裁的尼科什·阿罗拉将其称为“魔力时刻”。观察他们，分享他们的故事使谷歌人与公司的使命联系在一起。如果这种联系所带来的益处能达到亚当所发现的一半，那么在这上面的投入就能算上极好的。

如果你相信员工，就不必害怕与他们分享信息

透明是我们公司文化的第二块基石。“默认开放”（Default to open）是在开源社区中时常会听到的一个短语。谷歌开源总监克里斯·迪博纳是这样定义这个短语的：“应该假设所有的信息都可以与团队分享，而不能假设任何信息都不能分享。限制信息传播皆为有意而为，最好有充足的理由再这样做。在开源领域，隐藏信息是有悖于主流文化的。”这个概念并非谷歌创造出来的，但是我敢说谷歌就是这样做的。

举个例子，想象一下谷歌的代码库，存储了保证我们所有产品运转的全部源代码（或称作电脑程序）。其中包含了我们几乎所有产品的代码，包括谷歌搜索、YouTube、AdWords（面向广告主的产品）和Adsense（你在网上看到的那些小字号的蓝色文字广告）。我们的代码库中包含了谷歌的算法和产品的秘密。在一般的软件公司中，新入职的工程师只能看到自己负责产品的代码库。而在谷歌，新聘用的软件工程师在上班第一天就可以使用几乎所有的代码。我们的企业内网中有产品路线图、产品上市计划、员工每周状况报告，以及员工、团队的季度目标（简称okrs，即“目标和主要成果”……我将在第七章中做详述），这样一来，每一名员工都能看到其他同事正在做的事情。每个季度开始几周之后，我们的执行总裁埃里克·施密特会带领全公司回顾几天前在董事会做过的演说展示。我们分享一切，信任谷歌人能保守秘密。

在我们每周的TGIF（感谢上帝，今天星期五啦）全员会议中，拉里和谢尔盖主持会议，向全公司的员工（数千人在现场或通过视频参加会议，另有数万人在网上看重播）通报过去一周的最新情况，做产品展示，欢迎新员工。而会上最重要的是30分钟现场问答时间，公司里的任何员工都可以提问题，问题类型也不设限。

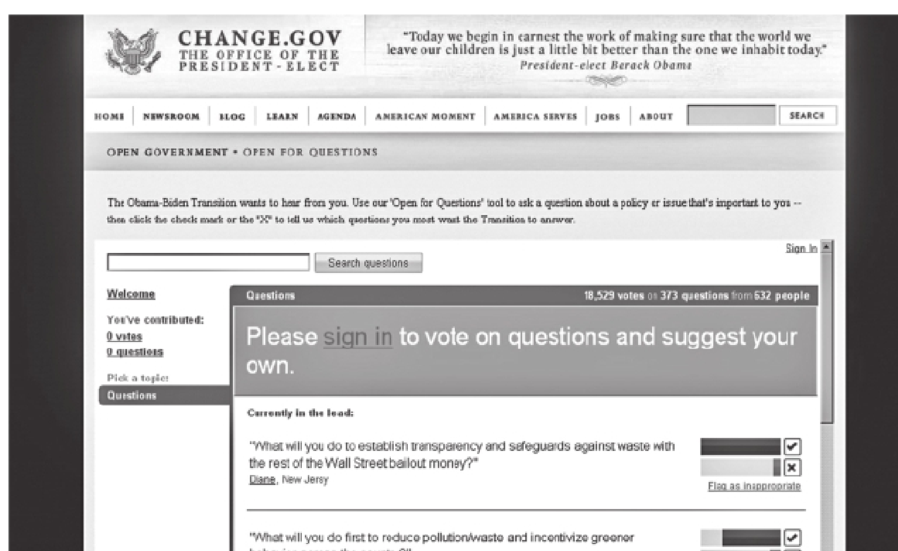
问答环节是最为重要的。

不管是琐事（“拉里，你现在已经是首席执行官了，会开始穿西装吗？”答案肯定是不会），商业相关的问题（“谷歌电视棒的制作成本多高？”），还是技术类（“《卫报》和《纽约时报》今天披露了一份美国国家安全局的内部文件，宣称他们正在秘密改变密码产品，以便插入漏洞。我作为一名工程师，如何帮助我们的用户数据安全加密？”）和道德相关问题（“对我来说，隐私也包括能够在网上表达观点，但不需要暴露自己的真实姓名——比如在YouTube上公开评论一段匿名戒酒互助会视频不会暴露我自己也是酗酒者的真相。谷歌现在还支持此类隐私吗？”——在此类问题及用户的建议之下，我们在2014年决定允许用户在社交网站Google＋上使用昵称替代真名）。任何问题都可以提出来，进行辩论。任何问题都可以质疑，任何问题也都会有一个答案。

就连选择问题的过程也秉承了透明的原则。我们采用了谷歌环聊（Hangouts）上的一种称作“问答”（Questions）的工具。用户不仅可以提交问题，还可以就问题进行讨论和投票。这种众包过程能够选出最能反映观众兴趣的优先问题。

2008年，当选总统奥巴马的过渡团队在“答各方问”的活动中就采用了这种工具，他们在全美范围内的多处市政厅中邀请全国人民提交问题，由总统回答。参与者共提交了1万多条问题，投票次数超过100万次，决定出哪些问题最重要。（参见下面的屏幕截图。）

开放性如此之高的好处在于公司中的所有人都了解公司的状况。这些听起来可能很琐碎，但其实不然。大型组织内经常会产生不同团队因不知情而重复劳动的情况，浪费了资源。信息分享能使每一个人都了解不同团队的目标差异，避免内部竞争。此举有别于一些宣扬内部竞争且各团队间信息沟通不畅的公司做法。很著名的是阿尔弗雷德·斯隆就任通用汽车首席执行官期间打造的公司文化，这种公司文化在通用汽车最风行的时候，公司中有五个主要的品牌，每个品牌的车辆销售都在不同程度上存在竞争。比如说，丰田的中等价位品牌轿车只有凯美瑞一款。而在同档轿车中，通用汽车旗下别克有诱惑（Allure）和Lucerne两款，有凯迪拉克CTs，雪佛兰有羚羊（Impala）和迈锐宝两款，有庞蒂克G8，还有土星光环（saturn　Aura）[54]。即便通用汽车的某个品牌销售很好，其他四个品牌也将失去市场。



2008年奥巴马–拜登过渡团队使用的“谷歌汇问”界面

我们在谷歌有时也会推出类似的产品，但是我们会让谷歌人了解到竞争的存在，并向他们解释允许竞争存在的原因，以此使不健康的竞争最小化。此时“后期绑定”将得到充分利用；后期绑定是一种编程术语，我们刻意误用是为了指出等待之后再做决定的意义所在。比如说，我们推出了两款操作系统：Chrome（基本用于笔记本电脑和网络浏览器）和安卓（基本用于智能手机和平板电脑）。从某个层面来讲，没有道理让消费者从笔记本电脑使用的Chrome和手机使用的安卓系统中做出选择。二者都是谷歌的产品：难道不应该是一样的吗？但是，这两个团队各自优势不同，对技术的侧重方向有所区别。Chrome启动更快，无线网功能更强；而安卓开发出更多的应用群，可以在电子市场上下载。迄今为止，同时拥有两种系统所带来的创新和知识，其意义要超过二者同时运行的费用。

我们还采用了科技公司中很常见但名字有些不雅的方法，叫作“吃狗粮”，在这种方法下，谷歌人要成为第一批尝试新产品的人，并提供反馈意见。 [3]“吃狗粮的人”最先试驾了我们的自动驾驶汽车，在车辆的日常使用方面提出了很有价值的反馈意见。通过这种方式，谷歌人了解到公司中发生的事情，团队也能尽早得到真实用户的有价值的反馈意见。

“透明”所带来的意外好处中有一点在于，通过分享数据，员工表现会得到提升。马里兰州巴尔的摩市约翰·霍普金斯医院的外科医生马蒂·马卡瑞提到纽约州最初要求医院通报冠状动脉旁路手术时的情况。之后的

四年里，心脏手术的死亡率降低了41%。[55]只需要简单地要求手术过程透明就足以改变很多病人的命运。

有一些公司在透明度方面做得比我们还要深入。世界上最大的对冲基金、拥有1450亿美元资产[56]的桥水联合基金（Bridgewater Associates）采用了这样的方式：每一次会议都录下来，供所有员工参考。桥水基金的创始人雷·达里欧解释称："我所信奉的最重要的一条准则就是，理解真相……是渐入佳境的关键。我们坚持彻底的透明化，抛开自我意识的阻碍，以此获取真相，探寻自身错误和个人的弱点，从而取得进步。"[57]

会议记录不仅可以作为沟通媒介，还可以成为学习工具。管理者可以定期收到编辑好的会议记录，这些会议记录为他们提供了重要的公司时讯，阐释了做出决定的过程，分享了即便最高层的管理人员也在不断学习和成长。会议记录还被用于鼓励严谨的思维和沟通。如果能够回顾真正发生过的事情，就不再会出现"我从没说过这些话"或"我说的不是那个意思"之类的情况了。此举还有一个相对隐含的目的就是减少耍手腕的机会。如果能够回听会议的讨论内容，就很难在背后说他人坏话了。

透明的价值在桥水联合基金被看作是重中之重，是公司员工人生观和实践的根基。而且保持透明度在这里确实行之有效。他们良好的诚信记录、浓厚的公司文化和数十年来超乎市场的表现让人很难辩驳。

此外，桥水联合基金的透明度要比谷歌更高。这在一定程度上是由于我们强烈地感觉到隐私是个人应有的权利。比如说，用户信息在谷歌就得到了严密的保护。即使是因为法律原因在有执法机关法令要求提供用户信息的时候——我们还会力争法令到底正当与否——我们也会发布透明度报告（www.google.com/transparencyreoprt）将我们可以公开的此类事件都公之于众。而当我们犯了错误的时候——正如2010年时，某一辆街景车在行进中无意间从某未加密无线网络中搜集到一些工资情况数据——我们会立刻采取措施修正这些错误，并避免同类错误在未来继续出现。

我们确实也摸索出一些途径来解决桥水联合基金积极处理的一些问题。比如我们解决"背后中伤"问题的方法是，如果你写了一封说别人坏话的电子邮件，当邮件转发给对方时也不要惊奇。我记得我第一次在电子邮件中抱怨某个人的时候，我的经理立刻将邮件转发给那个人，迫使

我迅速解决了与那个人之间的问题。这个过程给我上了深刻的一课，使我认识到与同事直接交流的重要性！

这样说来，透明度和默认开放都有不同的程度区分。多数组织在这些方面远没有任何风险，因此他们并不会损失什么，反而会获得很多。总而言之，如果你们的组织说“员工是我们最重要的资本”（多数组织都会这么说），而且真心这样认为，那么你就必须默认开放。否则你就是在欺骗员工，欺骗自己。你嘴里说着员工很重要，但却没有善待他们。公开信息可以向员工证明你相信他们是可信的，相信他们的判断力。更多地把当前发生事情（以及情况如何和发生的原因）的来龙去脉讲给他们听，这样可以使他们更高效地完成工作，做出在自上而下管理模式下难以想象的贡献。

我们所有人都想要掌控自身的命运

发声的权利是谷歌文化的第三块基石。发声的权利意味着给员工真正的话语权，决定公司如何运营。你需要决定是否相信员工，欢迎他们发表意见。对于很多组织而言，这样很令人恐惧，但是只有这样才能秉持公司的价值观。

我们很多人力资源政策都是由员工发起的。比如说，在美国的税法制度下，同性伴侣必须要为同性恋伙伴获得的健康福利缴纳所得税，而异性已婚伴侣则不需要支付这种税。有一位谷歌人给我们的福利副总裁伊冯·阿格耶写了一封电子邮件，解释这种做法是不公平的。伊冯回信说：“你说的对。”[58]她立刻采取了一项政策，给同性恋伴侣额外支付一笔钱，补贴额外的所得税；谷歌是第一家采取这种政策的大型公司，也是第一家在全球采取这种政策的公司。

除了能够彰显公司的价值观，给员工发声的权利还有很多其他益处。地处奥斯汀的得克萨斯大学的伊森·贝尔雷斯发现，“长久以来，给员工表达观点的机会一直都是做出高水平决策和组织高效性的关键推动因素。关于发声权利的研究显示，员工毫无保留地表达观点对于决策的水平、团队的表现和组织的表现都有积极的影响”。[59]

2009年，在我们的一次年度调查中，谷歌人说现在做成事情越来越难了。他们说的没错。我们的规模翻了一番，员工数量从2006年底的10674人上升到2008年底的20222人，营业收入从106亿美元提高到218

亿美元。我们的首席财务官帕特里克·皮切特没有要求采用自上而下的公司机制，而是将权力放到谷歌人手里。他推出了“官僚主义克星”（Bureaucracy Busters）的活动，现在已经发展成为一个年度项目，谷歌人在活动中可以说出最令自己沮丧的方面，并协助改变现状。第一次开展这项活动时，谷歌人提交了570个想法，投票次数超过55000次。多数令谷歌人沮丧的事情都是一些能够立刻解决的小问题：日程表无法添加分组，因此大型会议的组织非常繁杂；预算批准限额很低，非常恼人，转账很小的金额都需要经理签字；节约时间的工具很难找到（真讽刺）。我们把谷歌人提出的改变意见落到了实处，他们更开心了，而实际上我们的工作也更容易开展了。

与此相反，我回忆起过去与全美前十的一家公司人力资源主管的一次探讨。“我们的首席执行官希望公司能够更有创新性，”她说，“他让我给你打个电话，因为谷歌的创新文化广为人知。他有一个想法是建起一间‘创造房间’，屋子里布置桌上足球机、豆袋坐垫、熔岩灯，还要放很多零食，这样员工就能有很多疯狂的点子。你觉得这样做怎么样？你们在谷歌是怎么做的？”

我给她简要讲了讲谷歌文化是如何运作的，还提议或许她的首席执行官可以尝试录下管理层会议，与员工分享，这样他们就能了解公司的运营情况，明白哪些是领导者看重的事情。这只不过是我脑中浮出的一个疯狂想法，但是我真的认为这样或许是与员工分享决策过程的一种有效方式。我当时还不知道桥水联合基金在这条路上已经走得更远了，他们录下了所有的会议。“不，”她回应道，“我们不会这么做的。”那么让一位低级别的员工参加领导层会议，做会议记录员，之后他可以将会上了解到的信息传递给整个公司，这样做怎么样？（我们以前的产品高级副总裁乔纳森·罗森博格是这种做法的先驱。）“不，我们不能与低级别的员工分享这些信息。”

嗯……好吧。要不这样，当你们的首席执行官给员工开会的时候，鼓励听众问一些员工害怕去问的尖锐的、难处理的问题，如何？“噢，不行，他肯定不会答应的。想象一下这样他会收到多少疯子一样的电子邮件。”如果要换一种方式可以用意见箱——她觉得或许可行——而后每个季度让员工自行选举出来的一组员工决定施行哪些建议。或许还可以给他们一些预算来完成这些事情？“噢，不行，这样做不可行。谁知道他们会做些什么呢？”

这家在其他方面都可圈可点的公司不敢给员工哪怕一点点直抒胸臆或与首席执行官面对面对话的机会。那么，我只能祝她好运，希望那些豆袋坐垫和熔岩灯能管用了。

经受考验的时候，文化最为重要

这三种公司文化基石——使命、透明和发声的权利——是我们讨论谷歌在中国运营时优先考虑的。由于中国的法律和政策要求比较复杂，2006年我们推出了www.google.cn，希望做一些新的尝试。鉴于我们的网站是在中国开放，我们就要遵从当地法律。必须过滤掉一些信息的时候，其他搜索引擎只是简单地删除这部分结果，而我们会在屏幕下方另加一行字“根据当地法律法规和政策，部分结果未予显示”。有时信息的缺失本身也是一种信息。

我们希望自己的举动可以鼓励其他公司提供类似的通告。但事实是在我们提示用户搜索结果是否经过过滤的同时，我们注意到有时网速会变慢。

尽管如此，我们还是继续在中国发展。

但随着服务器遭受的限制越来越多，我们内部就如何做才是正确的展开了激烈的争论。埃里克每周都组织管理层召开会议，会议时长大约两个小时，而在这些会议中，我们经常至少花上30分钟的时间讨论中国的业务。

公司内部上下都在进行着辩论。这些辩论在产品评审会上进行，在TGIF全体员工会议上进行，同时通过数千人参与的长邮件辩论展开，在我们的大厅和餐厅里也都随处可见。

一方面，如果我们认为公司的使命需要严肃对待，如果我们坚信透明的意义，如果我们的公司在文化和准则上有所妥协，我们可不可以坚持我们的原则，放弃中国市场？

另一方面，中国的社会的变化需要时间；我们是不是应该考虑不以年计，而是以10年为基数来谋划改变？如果我们不去解决这个问题，谁又会去呢？尽管作用有限，知道一点总比什么都不知道要好。

2010年，经过数千个小时的讨论，听取了全球员工的意见，我们决

定停止在中国设立的网站www.google.cn的搜索功能。

但是我们不想放弃中国的用户。访问我们Google.cn页面的用户会看到一条消息，推荐他们访问我们在中国香港设立的主页www.google.hk。这让我们既忠实于我们的公司文化，又不放弃中国市场。中国内地用户在使用设在香港的主页时也经常登录缓慢，但这样至少可以为用户保留一个当地的中文谷歌网站。自此以后，谷歌在中国的搜索份额萎缩了，但这样做是不错的选择。

如果你给人以自由，他们将还你以惊喜

令我出乎意料的是“文化可以把战略当早餐一样吃掉”这句话竟然是非常恰当的。我真正意识到这一点是在来到谷歌工作三年之后，当时《思考季刊》（Think Quarterly）请我就谷歌文化写一篇文章。[60]我回想起我们领导层团队进行过的各种辩论，发现我们就像对待中国业务问题时一样，所做的决定都不是基于经济考虑，而是基于如何才能践行公司价值观。我们屡次依靠谷歌文化的三大基石——使命、透明和发声的权利——稳住态势，解决困难和分歧，我们围绕着三大基石进行争论，并最终归结出清晰的战略：我们的文化塑造了我们的战略，而不是战略塑造了文化。

我又花了几年的时间搜寻这句话的来源。我了解到有人杜撰称这句话出自极具影响力的管理学理论家彼得·德鲁克。[61]这句话在2006年由福特公司总裁马克·菲尔兹悬挂在福特汽车公司指挥室的墙上，用以提醒浓厚的文化对成功的重要意义。

如果你沿着此路前行，将会遇到诸多坎坷。文化不是一成不变的。比如说谷歌人就曾说过：“谷歌的文化一直在变化，现在已经不是我刚加入公司时的样子了。”“我还记得公司只有数百人的时候——和现在比完全就是不同的公司。现在的我们就好像其他大型企业一样。”“我们这里已经不再是欢乐的地方了。”

上面引用的几句话都是谷歌人在慨叹公司迷失了方向。

引用的第一句话是2000年（不过几百名员工）说的，第二句是2006年（6000名员工）说的，最后一句是2012年（5万名员工——具有讽刺意味的是，那一年谷歌人最常用来描述谷歌文化的词就是“欢乐”！）。事实上，谷歌历史上的每一个时刻，都会有人感觉公司的文化

在衰退。几乎所有谷歌人都向往着在谷歌青春年少时的青葱岁月……他们通常将其定义为最初进入谷歌的几个月。这既反映了在谷歌工作的头几个月是多么地激励人心，同时也反映出谷歌持续发展的速度之快。

我们近乎偏执地担忧丢掉公司文化，而且对当前的公司文化一直有一种如鲠在喉的不满。这是一种好的迹象！如履薄冰，担忧公司文化会丧失能促使人们警惕威胁公司文化的事情。如果员工不再担忧，反而更会引起我的关注。

要摆脱这种担忧有一种方法是开诚布公地探讨，疏导沮丧之情，引导他们努力巩固公司文化。在谷歌，我们有一个秘密武器：史黛西·莎莉文。史黛西1999年开始受雇于谷歌，成为第一任人力资源主管。史黛西是一名一流的网球手，毕业于伯克利大学，曾在多家科技公司供职，是个中老手；她聪明，有创造力，直截了当很能鼓舞士气，极具魅力。简而言之，她就是谷歌喜欢雇用的一类人，因此由她来协助打造谷歌的招聘目标也就合情合理的了。现在史黛西任谷歌的首席文化官，是第一位享有这个头衔的人，其职责在于确保谷歌的文化能保持本真。她解释说："就连公司成立的第一天，我们也在担忧公司文化的事情。感觉公司的文化一直在变化，所以我们要持续斗争，保持核心文化繁荣。"

史黛西建立起一个"文化俱乐部"（Culture Clubs）网站，在我们全球70多处分支办公室中，每一个都有当地志愿者团队负责保持谷歌的文化。他们的预算很有限（通常每年只有1000或2000美元），而他们的职责是推动当地办公室的文化建设，保持与谷歌的联系，鼓励愉快而真诚的讨论。文化俱乐部中并不任命领导者。你只要表现得像个领导者，就算是领导者：负责当地办公室的活动，多表达自己的意见，而且更重要的是，在他人想要询问怎样才算"很谷歌式"的时候会问询你的意见。

最后，史黛西就会找到你，请你来承担这份角色。[62]

我在前文中提过，要建立成功的企业有很多方法，在低自由度和高自由度模型下的公司都有成功的案例。谷歌明显属于后一阵营。一旦你选择要像一位创始人一样思考和行动，你的下一个决定就应该是想要打造哪种类型的文化。你对员工怀着怎样的信念，你有没有勇气如你心中所怀信念一般对待员工？以我个人的经历和专业经验，如果你能给员工以自由，他们就会为你创造惊喜。他们有时也会令你失望，但是我们也都知道人无完人。这并非宣扬自由的檄文，只不过是权衡利弊后的选

择。

找出一个能够激发兴趣的使命，做到透明，给员工话语权，这些做法在某种意义上来说是很符合实用主义的。全球有才能的、具有流动性的、目标明确的专业人士和企业家需要这种环境。未来的数十年里，地球上最具天赋、工作最努力的一些人都会涌向允许他们做有意义工作、帮助塑造组织命运的地方。同时这又是一个道德问题，恰如那句至简的格言：己所欲，施于人。

谷歌工作法则：打造了不起的文化

□ 将工作看作是一种命运的召唤，而且工作要有富于意义的使命。

□ 给人以稍多于你的舒适区的信任、自由和自主权。如果你没有感到紧张，那是因为你给的还不够。

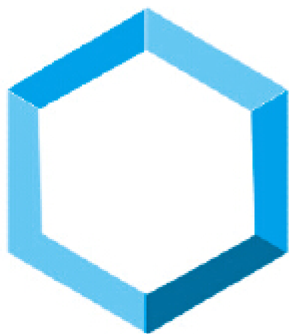
[1]这10件事包括：以用户为中心，其他一切自然水到渠成。专心将一件事做到极致。越快越好。网络上也讲民主。信息随时随地可得。赚钱不必作恶。信息无极限。信息需求无国界。认真不在着装。追求无止境。

[2]这里指一种模仿大青蛙布偶秀中布偶角色瑞典厨师发音而成的语言。瑞典厨师在布偶秀中经常说“Bork, Bork, Bork!”，其发音重音通常落在元音上，“W”发“V”的音，“o”发“u”的音。该语言类似于瑞典人说英语的发音。

[3]“吃狗粮”的说法流行起来是源自1988年微软的保罗·马瑞兹在一封公司内部电子邮件中督促使用微软自己的服务器产品。而卡尔坎宠物食品公司的母公司玛氏集团高管早就开始吃自己产的狗粮了。《独立报》的记者乔尔·布莱纳在1992年7月26日的一篇报道——《在玛氏的生活》——中写道：“我们站在加利福尼亚州弗农市的玛氏宠物食品部的‘剪辑室’。销售副总裁约翰·墨菲没有一丝犹豫，把干净的手伸进狗粮里，从浓稠的肉汤中拣出一块湿乎乎的紫色东西，一下扔进了嘴里。‘这对动物是不可抵挡的美味和诱惑。’他评价道，‘真的，味道就像冷的炖肉。’”20世纪90年代中期，我参观了同一个房间，也见证了同样的事情。

第三章
只聘用比你更优秀的人

为什么说人才招聘是任何组织唯一最重要的人力活动



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

想象一下你中了美国历史上最大金额的彩票头奖：6.56亿美元。你可以做任何事情。你出人意料地选择组建一支冠军棒球队。你有几种选择，可以用大把的现金，雇全球最好的球员为你的球队比赛；也可以采用《少棒闯天下》（Bad News Bears）的方式：组织一批互相合不来的乌合之众，靠着教练、努力的训练以及对动机和人性的深刻洞见，将这些人打造成胜利的队伍。[1]

哪一种方式更容易让你的球队夺冠？幸运的是，两种方式都经过了实践检验。

世界职业棒球大赛开始于1903年，至今已经进行了108次总决赛。纽约洋基队（The New York Yankees）参加过其中40次，赢得27次总冠军。洋基队所得的冠军次数几乎是夺冠次数第二位的圣路易斯红雀队（st. Louis Cardinals）的4倍。

洋基队保持夺冠记录的一个主要因素在于他们明确的战略，即付顶

薪请最好的球员，2013年球队的工资总额达到2.29亿美元。[2]从1999年起，他们的工资总额一直是联盟最高的，此前的一年是全联盟第二。事实上，自1998年起，38%的世界职业棒球大赛冠军都由工资额最高的两支队伍获得——或是洋基队，或是波士顿红袜队——53%的时候，工资总额最高的两支队伍会出现在季末总决赛中。[63]

这个结果是非同寻常的。如果获胜的概率是随机的，职业棒球大联盟的队伍每年获得季末总冠军的概率为3%。那么为什么工资总额高的球队赢得更多，但却不能总赢呢？

要知道哪些棒球球员更优秀有相对直接的判定方法。球员的表现是可以观察到的，因为每一场比赛都是公开且有录像的，规则和场上位置也都得到了充分的理解，业内已经形成了一套具有延续性的评估标准，而且每一名球员的工资也都众所周知。尽管迈克·刘易斯写作《点球成金》（Moneyball）——记录奥克兰运动家队（oakland Athletics）巧妙地利用数据分析的方法来评估运动员的表现——的时代早已过去，但是至今也还是很难判定到底哪一名球员是最棒的，也很难预测谁会打出伟大的赛季。不过，要判定最顶尖的5%或10%的球员则并非难事。

如果钱不成问题的话，一支球队就可以聘用前一个赛季表现极好的所有球员，这样组建一支棒球大联盟冠军球队的机会也就相当大了。然而，请来联盟上一个赛季最好的球员并不能保证他们在下一个赛季还是表现最好的。实际情况也确实很少能如愿。但是你可以相当自信这支队伍的整体表现至少能在联盟上游或是所有球队的前1/3。

当然，采用这种方式有个不利的方面就是成本问题：这段时间里洋基队的工资总额涨到2.29亿美元，上涨两倍多，比1998年增加了1.63亿美元。当今，选高薪球员的方式，其有效性遭到普遍质疑，即使在洋基队也出现了质疑的声音。乔治·史坦布瑞纳是购买最好棒球手战略的缔造者。他的职位已由其子哈尔继任，而哈尔计划将洋基队2014年的工资总额降低到1.89亿美元以下，避免缴纳棒球大联盟的奢侈税。[64]

首席执行官也喜欢采用这种战略。玛丽莎·梅耶尔曾是谷歌的第20号员工，对我们的品牌塑造和搜索方法定位都起到很大的作用，她在2012年7月16日成为雅虎的首席执行官。之后的一年里，雅虎至少并购了19家公司，[65]包括Jybe（活动和媒体推荐）、rondee（免费会议电话）、snip.it（新闻简报）、summly（新闻摘要）、Tumblr（图片博

客）、Xobni（收件箱和联系人管理）以及Ztelic（社交网络分析）。所有的收购中只有5笔的价格公之于众，总额达12.3亿美元。上述列出的几笔收购中，除了Tumblr的产品仍在使用，其他品牌的部分或全部产品在被收购之后都停止使用，几家公司的员工被整合到雅虎的现有团队中。

并购公司，而后关闭其产品是近期在硅谷常见的一种现象，人们给这种现象起了一个奇怪的名字“并购雇用”。此举的直接目的在于聘用被并购公司的部分员工，这些人通过其制造的产品展现出了足够的能力，若非并购也不会主动加入你的公司。

并购雇用到底是不是一种构建成功组织的好方式暂时还不明晰。首先，这种做法非常昂贵：雅虎并购summly花费了3000万美元，关闭了这家公司，解雇了几乎所有人，只留下了17岁的创始人尼克·达洛伊西奥和其他两人[66]。折算下来每人1000万美元。即使“便宜”的并购雇用，成本依然很高：31名Xobni雇员每人花掉130万美元。[67]除此之外，还要像对现有员工一样，为并购雇用的人支付薪水、奖金和股权。

并购雇用的员工还要眼看着自己的产品被关闭。这是一段痛苦的经历。尽管原本认为金钱可以弥补这种创伤，但是我听说在硅谷中很多并购雇用的工程师只不过在熬时间，等待彻底平静下来之后再做打算辞职单干。另外，并购雇用的员工所创造的成果是否要优于正常雇用的员工也难见分晓。有些时候效果确实好一些，但是我并没有发现切实的证据作为佐证。

鉴于被并购后的某家公司产品和业务得到保留时，其中2/3无法创造价值，[68]那么一定是并购雇用的员工有特别之处才会使这种战略行之有效。我们并不是说并购雇用是个糟糕的主意。只不过这种做法并非显而易见的好主意。

要组建一支棒球队，买最好的球员似乎行得通，但要建立一家公司则要棘手得多。雇员劳动力市场没有棒球运动员的市场透明。判定某个人表现的唯一证据就是他们的简历和他们（有时是他们的推荐人）告诉你的经历，而不是他们工作时的真实录像。棒球场上任何一个位置的打法在各家球队中都大体相似；只不过在一垒的战术上有很多变化。但是在工作中，比如市场营销工作，则有很多不同做法。提供更高的工资只意味着你能吸引到更多的申请者，而不能说明你能找到更好的申请者或

从普通的求职者中筛选出最优秀的。

由于上述诸多原因，尽管不愿意承认，但是多数组织都会采用《少棒闯天下》的战略。高管会告诉你，他们招募的是最好的员工，然后培养、训练、辅导他们成为一流员工。我们有三个理由对这些说法保持怀疑。

第一，如果他们真是这样做的，那么不应该有更多的组织有冠军级的表现吗？洋基队参加总决赛的概率为37%，参加总决赛的时候，67%的概率都是他们赢。很少有哪个组织能有这种水平的表现，能持续保持上百年的则更是凤毛麟角了。

第二，如果他们的招聘工作真的做得比其他公司好，那么他们的招聘难道不应该有些特别之处吗？然而大多数组织的招聘方式都大同小异：公布职位，筛选简历，面试，选出要聘用的人。没有什么复杂的。如果所有的招聘都是同样的方式，为什么有一些组织招聘的结果能够不同于竞争者呢？从道理上讲，这就意味着所有的公司招募的人才水平都相对平均。当然每一家公司都会招到一些明星员工和一些糟糕的员工，大家都一样。但总体说来，他们新聘用的职员水平大体相当。

第三，多数人根本不擅长面试。我们认为自己招聘的员工是最棒的，是因为我们自认为能很好地判断一个人的品性。我们开始面试的时候，是不是会立刻评判被面试人，感觉自己很好地把握了他们的性格和能力？如果我们不回顾过去，将我们的面试笔记（如果我们受累做了一些笔记的话）与受聘人在几个月和几年后的实际表现做对比，结果会怎样呢？我们会打心底认为自己招聘的是最优秀的员工。

但其实我们错了。

人们在进行招聘的过程中所采用的方法恰似盖瑞森·凯勒描绘的虚构小镇乌比冈湖一样，在那里“所有的孩子都在平均水平之上”。我们认为自己很擅长招聘，但却从不反思过去，因此永远也得不到进步。有大量数据显示，对被面试人的评估多半都在面试的头三到五分钟形成（甚至更快），[69]余下的时间都是在证明这种先入为主的印象；面试官潜意识中会倾向于比较像自己的被面试人；多数的面试技巧都是没有任何意义的。还记得乔治·布什与弗拉基米尔·普京会面之后称“我看着这个男人的眼睛……我感觉能够触碰到他的灵魂”。[70]

我们除了自认为是出众的面试官之外，还总是暗自相信所选的候选人也都在平均水平以上。毕竟，若非如此，我们也不会给他们工作机会。但是，一次非常成功的面试之后虚无的乐观与面试一年之后评估受聘人表现时平淡的现实之间形成了强烈的反差。少数几名明星员工给我们留下深刻的印象。而我们已经忘记自己曾信誓旦旦地保证聘用的每一个人都将成为业界的明星。

这样说来，招聘的员工基本都是平均水平。

我们能否通过培训加以弥补，使员工变得优秀？不是有很多公司因其领导力学院、全球培训中心和远程教育而闻名吗？这些举措难道不能发掘出新员工的伟大之处吗？

不太能。设计有效的培训是一件困难的事情，非常难。有些专家甚至称90%的培训都无法在员工表现和行为改变方面带来持续的改善，因为培训设计或培训的过程欠佳。[71]招聘一名平均水平的员工，想要通过培训将其培养成明星员工，这几乎是一项不可能完成的任务。有些人或许会争辩称这并非不可能；此话确实非虚（我们将在第九章介绍我们的方法）。也有一些平凡的人变得伟大，尽管多数此类成功的案例都是因为环境和工作类型的变化，而不是得益于培训。

譬如阿尔伯特·爱因斯坦，他最初应聘老师未能成功，后来在瑞士专利局工作也未能得到晋升。他没有参加课程将自己打造成瑞士史上最优秀的专利审查员，也没有读一个教育学位赢取各种教学奖项。他的成功是因为日间工作耗费不了太多聪明才智，[72]因为能够自由地探索一个完全不相干的领域。

这样说来，我们只有两种方法可以吸纳非凡的人才。你可以聘用最优秀的人，或是聘用平均水平的员工，然后将他们培养成最优秀的。坦白讲，你更希望身处下面两种情况中的哪一种？

A. 我们聘用水平超过90%应聘者的员工，一上手就能做好工作。

B. 我们聘用平均水平的员工，通过我们的培训项目训练，希望他们最终能够超过90%应聘者的表现。

如果这样讲的话就不难做出选择了，特别是当你意识到有足够的预算招募最优秀的人才——现在这些钱只不过用到了错误的地方。根据企

业执行委员会（Corporate executive Board）的调查显示，各家公司在培训上的投入仍远远高于在招聘上的投入。[73]

	培训费用	招聘费用
每名员工	606.36 美元	456.44 美元
占人力资源费用%	18.3%	13.6%
占营业收入%	0.18%	0.15%

公司在培训现有员工上的花费高于招聘新员工的花费。2012 年数据。

而后，这些公司会将缺点说成好处，吹嘘公司在培训上的巨大花费。但是从什么时候起支出变成了过硬的成果？人们会自夸，“我的身材很好——我这个月花了500美元办了一张健身房会员卡”吗？巨额的培训预算并不能证明你对公司员工的投入，只能证明你从一开始就没能招聘到合适的员工。在第九章，我会介绍一些降低培训预算的方式，之后你可以据此重新设定招聘的目的。

在谷歌，我们将人力资金投入前置。这就意味着我们在人力上投入的大部分时间和金钱都用于吸引、评估和培养新聘用的员工了。我们在招聘上投入的资金占人力预算的比例是所有公司平均水平的两倍。如果我们前期选人的时候能做到更好，也就意味着聘用他们之后在这些人身上投入的精力就会减少。聘用水平超过90%应聘者的员工，最糟的情况他们也能有平均水平的表现。这些员工几乎不可能成为公司里表现最差的。但是如果招聘平均水平的员工，不仅会耗费大量的培训资源，而且很可能他们的表现会低于平均水平而不是高于平均水平。

我们为什么要采用这种非常规的招聘方式，将人力资金投入前置呢？

我们别无选择。

谷歌是由两个人在一间宿舍里创办的，公司身处竞争激烈的行业，用户只需动动手指点一下鼠标就可以抛弃我们，投奔我们的竞争者。公司刚起步时，我们就知道唯一的竞争之道就是打造全世界最精准、最快速的搜索产品，但是同时又知道我们永远也不可能请到足够的工程师来打造我们需要的一切：识别网络上一切信息并进行分类的网络爬虫，筛选有意义信息的算法，翻译80多种语言的工具，确保所有产品正常运行的测试，储存和提供所有这些数据的数据中心，还有其他数百种需要开

发和支持的产品。阻碍我们发展的瓶颈一直都是寻找伟大人才的能力。

多年来，我们一直不具备洋基队所拥有的巨大优势：钱。和其他很多组织一样，在谷歌成立初期，任性地买来最优秀的人才并非可行的选项。1998年，谷歌还没有任何营业收入，薪酬连续数年都是行业最低水平。直到2010年，多数加入谷歌的人仍然要接受大幅降薪，部分员工降薪比例高达50%，甚至更高。说服他人降低薪水，加入这样一家刚起步的疯狂小公司并非易事。和其他很多人一样，我加入谷歌时也接受了降薪。至今我还记得当时通用电气的部门首席执行官在我工作的最后一天说过的话："拉斯洛，这个谷歌听起来像是一家可爱的小公司。祝你好运，但是如果在那里工作不顺，就给我打电话，我会给你安排一份工作。"

谷歌在搜索业务上起步也比较晚，雅虎、excite（一种搜索引擎）、搜信（Infoseek）、莱科思（Lycos）、远景公司（AltaVista）、美国在线（AoL）和微软都已经做得很大了。我们必须给应聘者留下深刻的印象，激励他们，让他们相信谷歌能带来一些特别的东西。但是，在我们能够说服应聘者加入谷歌之前，我们不得不想出一种新的聘用方式，确保我们的招聘结果优于其他公司。

想要筛选出非凡的员工，我们就应该彻底改变传统的招聘思维方式，接下来的两章中我会详细介绍我们在谷歌的做法。好消息是，这个过程不需要花太多钱，但是在如何看待招聘的问题上，你需要做出两个巨大的改变。

第一个改变就是要慢工招人才。

应聘者中只有10%（最多！）会成为顶尖的人才，因此你需要筛查很多应聘者，进行很多次面试。我说最多，是因为各个行业绝大多数的顶尖人才并没有在找工作，他们在现有的岗位上享受着成功。因此你在投简历的应聘者中招聘到顶尖人才的概率非常低。

但等待是值得的，恰如我们的研发高级副总裁艾伦·尤斯塔斯经常说的："拔尖工程师的价值相当于普通工程师的300倍……我宁愿错过整整一批工程师毕业生，也不愿放掉一位出众的技术专家。"[74]

杰夫·迪恩就是这样一位了不起的技术专家，他是谷歌建立初期的成员，是搜索算法背后的核心人物，他研究的算法实现了全球最快速、最

精准的搜索。杰夫与几位同事携手，多次彻底颠覆了我们的搜索方式。比如很早之前，杰夫、桑杰·格玛沃尔特和本·戈麦斯研究出将索引存入内存中而不是从磁盘中读取的方法。此举将效率提升为原来的三倍。

杰夫的人缘也非常好，在同事中备受崇敬。我们有一个内部网站，谷歌人会在上面提交关于杰夫的“事实”，类似于墨西哥多瑟瑰啤酒归功于“世界上最有趣的人”（该啤酒品牌推出的一种营销活动）的成就：

•杰夫·迪恩的键盘没有Ctrl键，因为杰夫·迪恩总是控制一切。

•亚历山大·格雷厄姆·贝尔发明电话的时候，他看到有一个来自杰夫·迪恩的未接来电。

•有一次索引服务器坏掉了，杰夫·迪恩在两个小时的时间里手动回答用户的查询问题。eval（评价）数据显示查询质量提升5%。

•1998年，科学家在12月31日增加了一闰秒，给杰夫·迪恩时间解决所有人类所知的系统中的千年虫问题。?　有一次杰夫·迪恩向一位看热闹的人解释芝诺悖论。这位看热闹的人再也没有动过。

•对于杰夫·迪恩来说，“NP”意味着“No Problem”（没有问题）。[3]

•如果全球核战争一触即发，他们不会让超级计算机WoPr（战争行动计划响应）之间互相对抗，而会让WoPr与杰夫对抗。

•牛顿曾说过：“如果说我比别人看得更远一些，那是因为杰夫·迪恩将站在我的肩膀上。”

像杰夫这样对我们非常重要的人并不止一个。萨拉尔·卡曼加有远见卓识，创造出搜索条目的拍卖形式。他与工程师埃里克·维奇默契合作，建立起谷歌的第一套广告系统。比如在出版领域，杂志会列出每一百万读者阅读的收费标价。萨拉尔没有进行预先收费，而是梦想着依据用户搜索的每一个单词或短语进行拍卖。谷歌不会独断专权决定广告的展示顺序。相反，由希望登出广告的公司竞标，决定他们希望在广告列表中的排位，价格从每个单词不足1美分到超过10美元不等。这些有洞察力的想法为我们的股东创造了数十亿美元的价值，为登广告的公司带来了数千亿美元的新商机，而且用户也更加高兴，因为现在他们能够从整个网络中准确地找到需要的信息。

其他一些非凡的谷歌人中还包括黛安·唐——为数不多几个获得谷歌

研究员（Google Fellow）荣誉的工程师之一，该荣誉仅颁给那些有巨大技术贡献的人——多年来，她带领团队努力拼搏，确保了广告质量持续提升，最近又接手了Google X的一个保密项目。哈尔·范里安真正写过微观经济学的书，领导着我们的经济学团队。我们金融团队的伦敦分部成员夏洛特·莫尼克，一位奥运划船手，是六位谷歌奥林匹克运动员之一。温特·瑟夫是我们的互联网传道者，因其对互联网的开创性贡献，被世人认作“互联网之父之一”。光学鼠标的发明者（迪克·里昂），excite的创始人和联合创始人（乔·克劳斯和格雷厄姆·斯宾塞），ushahidi（一种众包工具，公民记者和目击者可以报道发生在非洲的暴力事件，该软件由奥瑞·奥科罗发明），谷歌浏览器（桑达尔·皮查伊和莱纳斯·厄普森）和掘客（Digg，凯文·罗斯），这些人与数万名其他非凡的员工携手努力，并肩工作。

你如何能够判断自己到底有没有找到一名非凡的人才？我所遵循的首要原则——也是你在招聘时需要做出的第二个改变——是：“只聘用比你更优秀的人。”

我所聘用的人都在某些特定的方面比我更优秀的。比如说，人才分析和薪资副总裁普拉萨德·塞迪在问题分析方面就更富有洞察力。我们的人员发展副总裁凯瑞·梅思维更加缜密周全，或许是因为他的情商要比我高很多的原因。领导公司多样化和青年教育项目的南希·李勇敢无畏、目标清晰，令我艳羡不已。我们的员工安置和服务副总裁苏尼尔·钱德拉的行动纪律性和洞察力更强，似乎总能为用户找到更快、更经济、更好的问题解决方案。明天这些人都可能接手我的工作。我每周都从他们身上有所学。为了聘用他们，我也等待了很长时间。凯瑞连续四年都拒绝了我的邀请，最后才同意加入谷歌。想要找到这些非凡的人才需要更长的时间，但是这样的等待是值得的。

除了愿意等待更长时间，等待某个比你更优秀的人出现，你还需要说服经理放弃招聘的权力。我应该预先说明，谷歌新聘用的经理非常讨厌这种做法！经理希望挑选自己的团队成员。但是即便心怀最大诚意的经理在旷日持久的搜寻过程中也会在选人标准上做出妥协。比如，多数公司在招人的第一天里，在行政助理岗位的能力要求上都会设立非常高的标准，但是90天过去之后，只要受聘者愿意接听电话，不管人怎么样经理都会接受。更糟糕的是，经理个人可能会存在偏见：他们希望聘用一位朋友，或是招聘一名实习生，卖个人情给某位高管或大客户。最

后，让经理决定聘用事宜，会使他们在团队人员组成方面掌握过大的权力。（我将在后续章节中讨论谷歌要最小化经理权力的原因。）

6个月左右之后，我们的新经理会发现聘用的人员水平比以往在任何地方工作时都要好，他们周围全都是卓越的人才，也经过同样严酷的选拔才进入团队。我不能说他们喜欢不做聘用决定，但是他们赞赏这种放弃招聘权力的做法。

但这种严酷的招聘选拔过程让我们意识到一个问题，即最优秀的人才并不总像我们预料的一般都来自最好的学校。谷歌规模尚小，每年只招聘几百人的时候，严格把控出身背景进行招聘还相对简单高效：我们只聘用斯坦福、哈佛、麻省理工及类似学校的毕业生，只在最受推崇的企业工作过的员工中选人。随着公司规模的壮大，每年需要数千名新员工，我们发现很多最优秀的人才并不在这些学校里读书。或许你并不会感到惊奇，但是坦白地讲，在谷歌成立初期，我们在招聘时更推崇精英主义。直到今天我们仍本着最好的本能去处理人力资源问题——我们的本能或许也如所有人一样都有缺陷——而不会靠数据去分析。

因此我们开始寻找一些表现出韧性和克服困难能力强的应聘者。现在我们更愿意聘用一位聪明、努力、在某州立大学毕业的尖子生，也不愿意聘用常春藤盟校的中等甚至中等偏上的毕业生。我们对大学教育背景的重视远不及对你取得成就的重视。有些职位，你没有上过大学都没关系。重要的是你为公司带来了什么以及你如何展现出卓越的能力。从某种意义上讲，我们的招聘工作本应如此，因为我们公司的创始人中就有一位没有完成大学学业。尽管我们在全美300多家学校和全球很多学校中招聘电脑科学家，但是我们有一些最优秀的员工从来都未曾涉足大学校园。

不过，在此如果不提醒一句，就难免有些疏忽过失了。2001年安然公司倒闭后，马尔科姆·格拉德威尔为《纽约客》写了一篇题为“人才的谬见：聪明人是否被高估了？”的文章，批判安然和麦肯锡对“聪明人”的痴迷：“麦肯锡的全面衰败及其追随者安然的崩塌在于，他们认为组织的智慧仅仅是员工智力的一种简单体现。他们相信明星员工，因为他们不相信体系。”[75]

这些话与我在麦肯锡的经历有些出入，他们有完善的内部人员发展体系，也建议客户建立同样的体系。我也赞同盲目地聘用头脑聪明的

人，给他们无限的自由做事难免会造成公司突然的和灾难性的败落。我们当然都希望聘用最优秀的人才，但“最优秀”不是只靠智力或专业能力等单一方面的属性定义的。

恰如我将在第八章中介绍的内容一样，在某一环境下的明星员工换到新环境中就不一定能成为明星。因此确保某人在你们的环境中能够大展身手变得至关重要。在第五章，我将介绍我们在谷歌是如何通过广泛分析应聘者多方面的属性——最重要的是谦逊和责任心——实现上述目标的。其他一些属性在我们的招聘过程中是如此重要，促使本·戈麦斯和克利什纳·伯哈拉特——他们参与和发明了谷歌在搜索方面前三个专利中的两个——发现：“这真是一个值得关注的现象：面试比你更优秀的人，然后拒绝他们。”

从《人才的谬见》一文中得到的教训不是“不要聘用聪明人”。而是“不要只聘用聪明人”。至理名言。出色的招聘工作不仅在于聘请到名头很大的人、顶尖的销售人员或最聪明的工程师，而且在于搜寻到在你所处组织的环境下能够成功的最优人才，在于找到能使周围每个人都更加成功的人才。

招聘是一家公司最重要的人力资源活动，而我们绝大多数人并非如自己所想的一般擅长这份工作。调整你们公司的人力资源工作重心，聚焦招聘工作，此举几乎比任何培训项目带来的回报都要高。

谷歌工作法则：关于招聘

□ 资源有限的情况下，将人力资源费用首先投入到招聘上。

□ 慢慢来，聘用最优秀的人才，只聘用在某些特定的方面比你更优秀的人，不要让经理独自做团队人员聘用决策。

[1]年纪尚轻不记得《少棒闯天下》的读者可以想想《大联盟》（Major League）、《冰上特攻队》（The Mighty Ducks）、《大盗小巨人》（Little Giants）、《绝世天劫》（Armageddon）、《完美音调》（Pitch Perfect）……采用类似情节的电影有很多。

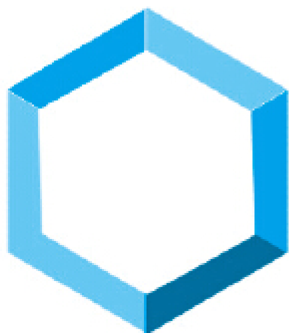
[2]工资总额是主要因素，但并非唯一因素。比如，洋基队在20世纪上半段得益于其对美国棒球大联盟的影响——参见杰夫·卡兹2007年出版的《堪萨斯竞技队以及洋基队错误的半个世纪》（The Kansas City A’s and the Wrong Half of the Yankees）——以及后半个世纪锋芒毕露

的市场管理。那些年旧金山巨人队的球迷经历了非常痛苦的观球史。付钱请顶级的运动员在其他体育运动中似乎也能带来成功。《经济学人》杂志分析了英国足球队在1996~2014年之间的表现，发现“任何一个赛季的积分变化中的55%可以通过工资费用情况来解释”。不过《经济学人》也表示这种相关性并非证明二者存在因果关系——《经济学人》2014年5月10日刊，57页，“全力而为”（“everything to Play for”）。

[3]我曾向一位密友格斯·马特玛尔请教“NP”的含义，他有数学、物理和商业的学位，还是精英辅导和考试准备公司“硅谷优势测试”的主管。我想如果有什么人能够解释NP的意义的话，那肯定非他莫属了。格斯告诉我说：“NP课程包含所有的计算问题，比如相应决策问题可以在非确定性图灵机上利用多项式时间解决。”嗯……而后他帮我翻译了一下：“如果你不是一位计算机科学家，就只需要知道‘NP问题’代表‘非常非常难解决的问题’。”

第四章
搜寻最优人才

谷歌“自我复制人才机器”的进化



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

在一次谷歌的董事会顺利召开之际，英特尔首席执行官、谷歌董事会成员保罗·欧特里尼总结称：“最令人钦佩的是，你们的团队打造了世界上第一台自我复制的人才机器。你们建立的体系不仅能够招聘到非凡的人才，而且这些人才能够与公司同发展，使每一批员工都更加优秀。”当时我就好似一名马拉松运动员，在冲过终点线的一刻如释重负。当时是2013年4月，谷歌在之前的两年里招募了一万多名新员工。

事实上，我们几乎每年都要招募大约5000名员工。要实现招聘目标，我们要从每年100万到300万名应聘者开始着手，也就是说只有0.25%的应聘者能够得到职位。作为对比，哈佛大学2012年的入学比例为6.1%（34303人申请，录取2076人）。哈佛是一家很难进的大学，但是进谷歌公司的难度是它的25倍。

一切真的开始于创始人

拉里和谢尔盖，加上乌尔斯·霍尔泽（谷歌最早的10位员工之一，现

任谷歌技术基础架构高级副总裁），共同建立了谷歌招聘体系的基础。他们最初的期望只是想要招募到最聪明的人。后来，我们又对招聘流程进行了优化，因为单纯的高智商并不能确保一个人有创造性或善于团队协作，不过以招聘高智商的人作为起点的确是个不错的选择。

乌尔斯这样解释道："我有亲身体会，我曾创办过一家只有7个人的小型创业公司，后来被太阳微系统公司收购，团队迅速从7人增加到大约50人，但是我们的产出反而不如以前。因为新加入的40多人大多数都没能很好地融入团队。他们带来的价值尚不及我们耗费的时间，如果我们的团队只有15个人或许会更好，你懂的，每个人都非常优秀的那种。我多少有些担心，谷歌拥有50位工程师的时候反而不及只有10位工程师时产出高。"

公司创始人意识到招聘工作由一个委员会完成的重要性，他们经常围坐在一张乒乓球桌旁面试应聘者，而这张乒乓球桌同时也是谷歌当时唯一一张会议桌。他们本能地意识到任何个体的面试官不可能每次都做出正确的选择，他们的这种本能后来发展成我们在2007年进行的"群体智慧"研究，其中具体内容将在后文探讨。就连谷歌第一间办公车库的主人、与拉里和谢尔盖交好的苏珊·沃西基，当初应聘我们的第一任市场营销主管时也要参加面试。

重要的是他们还将这种意识确定为一种招募的客观标准，极为理想地由一位最终核心审核人对标准进行把控。现今我们将这项标准把控的责任分由两个高级领导者团队承担，一个团队由产品管理和工程师组成，另外一个团队由销售、融资和其他部门成员组成。而且对于每一位应聘者——是的，每一位——我们都有一位最终审核人：我们的首席执行官，拉里·佩奇。

成立这两个团队的目的仅仅是为了确保我们能够坚持公司创始人设立的高质量标准。如果你创立了一家公司或组织了一个团队，你会明确地知道自己希望聘用怎样一名新员工：像你一样充满动力、聪明、风趣、对这家新公司充满激情。你最初招聘的几名员工能够达到这样的标准。但是他们主持招聘时很难保持你的标准，这并不是因为他们人不好或能力不足，而是因为他们无法准确地理解你希望招募怎样的人。

因此招募的每一批新员工都要比前一批稍差。随着公司的壮大，就有更多外在诱惑出现，或是想要招聘一位朋友，或是为了帮客户的忙或

加强与他们的关系，聘用他们的孩子。这些举动都会带来招聘质量的下降。结果就是你从一个只招聘明星员工的小公司或团队变成一家招募平均水平员工的大公司。

成立初期：龟速招募惊世人才

2006年之前，谷歌人用尽了一切方式去寻找应聘者。我们尝试了传统的方式，比如在Monster.com之类的网站上公开招聘。这些方法起到了一些作用，但并不尽如人意。我们每聘用一位员工，就要筛选掉数万名应聘者。[1]

和其他所有公司一样，我们也会做背景调查，但与此同时，我们还会建立起应聘者追踪系统，将应聘者的简历与现有谷歌人的简历做对比。如果二者有重叠——比如说与一位谷歌人是同一所学校的同年级校友，或同时在微软工作过——通常这位谷歌人就会收到一封自动邮件，询问他们是否认识这位应聘者，如何评价这位应聘者。此举是考虑到应聘者提供的应聘材料总是金光闪闪，而我们认为，这些“后门”参考资料会更加真实。这种方法能够筛选掉“溜须拍马和狐假虎威”的人。[2]

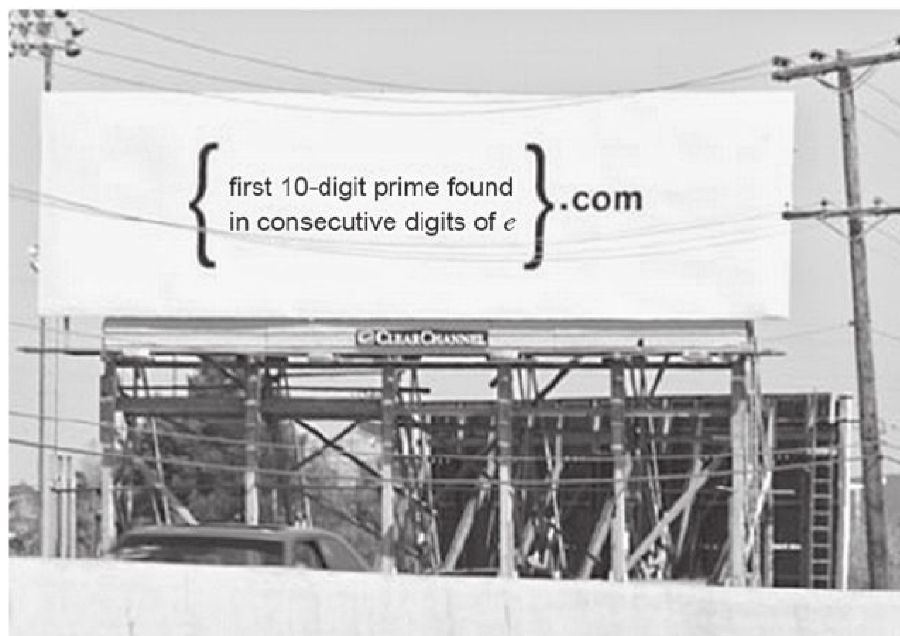
包括上述信息在内的一些信息将汇总成一份招聘信息包，每名应聘者有50页甚至更多的介绍，然后由招聘委员会审阅。我们会组建很多个招聘委员会，每一个委员会的成员都熟悉招聘的职位，但是与该职位没有直接利害关系。比如说，线上销售职位的招聘委员会将由销售人员组成，但是成员不会包括招聘经理和任何将与应聘者有直接工作关系的人。此举旨在确保客观性。

我们与一些外包招聘公司签过合同，但是他们很难理解我们寻找人才的目标，因为我们希望聘用“聪明的通才”而不是专家。这些公司很疑惑我们为什么会更喜欢聘用一些聪明且有好奇心的应聘者，而不是真正了解所做工作的人。而当我们坚持按照成功聘用的人数付钱而不是像大多数客户一样缴纳固定聘金时，他们的疑惑渐渐变为沮丧。而且不止于此，我们要求进行数十次面试，拒绝99%以上的应聘者，并且通常给应聘者的薪水也比他们当前的薪水要低。

我们尝试过一些疯狂的做法。2004年，我们在马萨诸塞州的坎布里奇和加利福尼亚101号高速公路边上各竖起一块广告牌，广告牌上登出一道神秘的谜题，希望有好奇心和雄心的计算机科学家能够解出这个问

题。

解出谜题的正确答案（以防你好奇，答案是7427466391）之后就能找到下面的网页，网页上有第二道谜题。



神秘的广告牌[76]

（在自然常数e的连续数字中找到第一个10位质数）

恭喜。你成功升到第 2 级。登录 www.Linux.org 输入登录名 Bobsyouruncle，下面方程的答案为密码

f（1）=7182818284
f（2）= 8182845904
f（3）= 8747135266
f（4）= 7427466391
f（5）= ___________

第二个谜题。版权归谷歌所有

如果你能够解出第二道谜题，自然常数e中相加等于49的10位数字，f（5）的结果是6819025515，就能看到下面的奖励网页。

结果呢？我们一个人也没招到。2013年，我们复查了招聘记录，查

看结果是否仍然如此。我们没有因为广告牌直接招聘到任何人，不过有25名现有的谷歌人说他们见过这些广告牌。他们都以为广告牌是一次有趣的营销活动，但是其中一人指出：“题目很棒，但是在高速公路边的广告牌上印上很长的神秘文字可能不是很好的广告宣传方式。”或者说会使高速公路不那么安全！广告牌带来了很大的宣传效果，但其实却是资源浪费：招聘团队需要处理大量的简历和问询。多数人无法同时解出两道题。在面试解出两道题的应聘者时，我们发现在个人竞争中表现好的人并不总能成为优秀的团队伙伴。赢得这些比赛的人或许很聪明，但通常只是在某一领域有所专长。或者是因为他们习惯于解决有明确终点和确定答案的问题，而不是掌控现实世界中的复杂状况。我们在谷歌就有这样的要求，我们寻找的人不仅能够解决今天的问题，而且能够解决未来可能出现的各种未知问题。



恭喜。

干得漂亮。恭喜。你已经成功进入谷歌实验室，我们很高兴你能来到这里。

我们在建立谷歌的时候认识到一件事情：如果你所寻找的恰在寻找你，那么所寻找之目标将更容易达成。我们现在所寻找的是全球最优秀的工程师，而你已经来到了这里。

你应该能够想象，我们每天都要收到很多很多简历，因此我们发明了这个小小的选拔过程，以提高信噪比。很抱歉耽误了你这么长时间，结果只是想请你考虑为我们工作。我们希望当你看到我们当前正在开展的一些有趣项目时，会感觉这个过程是值得的。从下面的链接中你将了解更多关于我们的信息，但是在你沉浸于机器学习和遗传算法之前，请将简历投递到problem-solving@google.com。

我们正在处理很多或许难以解决的计算机工程难题。如果能够成功，将会带来巨变。如果不能成功，尝试一下反正也很有趣。我们希望用你聪慧的头脑帮助我们发现。

关于我们当前项目的一些信息：

- 你为什么应该来谷歌工作?
- 你在寻找对数百万人有意义的有趣工作吗?
- http://labs.google.com

解出两道谜题的奖励。版权归谷歌所有

在招聘过程中，我们会针对每一位应聘者采纳多角度的观点，因为我们正在处理很多或许难以解决的计算机工程难题。如果能够成功，将会带来巨变。如果不能成功，尝试一下反正也很有趣。我们希望用你聪慧的头脑帮助我们发现。

我们认为任何单一方面的观点都可能是存在偏见的，但是我们所搜集的观点中有一些是不相关的。每一位应聘者都需要提供sAT（美国大学录取考试）考试成绩，研究生考试成绩（如果有的话）和大学成绩单。我参加面试的时候，根本不敢相信谷歌会要求我给大学去电话，要来13年前的大学成绩单。对于那些已经毕业二三十年的人来说，这种要求就更加古怪了。[3]

我们认为要求提供成绩和成绩单有助于从侧面帮助寻找聪明人。此举也确实淘汰了一些在成绩上作假的应聘者。但是在2010年，我们通过分析发现学业表现除了预测大学毕业后头两三年的工作表现外并没有更多的预测作用，因此我们只要求刚刚毕业的学生提供成绩单，对其他应聘者则不再做此要求。

21世纪第一个十年中期，面试官可以问应聘者任何问题，但是并没有一定的面试结构可循，因此面试官提供的反馈意见经常缺乏足够的洞察力。另外面试官之间缺乏必要的沟通协调，造成经常忘记问询某些特别的方面，因此需要应聘者做更多次面试。

这使很多应聘者的应聘经历非常痛苦。当时的媒体也都长篇累牍地报道谷歌招聘过程中的可怕故事："他们把你当成一次性消耗品一样对待"；[77]"我不得不遗憾地说，关于这家公司傲慢、粗鲁的报道……并不夸张。"[78]

你或许能够想象，我们的招聘机器就像冰川运动一般缓慢。得到谷歌的聘用可能要用上6个月甚至更久，应聘者拿到工作机会之前可能要参加15~25次面试。一名谷歌人可能要从申请一份工作的成百上千人中选出十几人做面试，对其中每一位应聘者就要用上10~20小时进行面试和撰写反馈报告。再乘以每位成功的应聘者要经历的15~25次面试，每聘用一位应聘者就要投入150~500小时谷歌人的时间，这其中还不考虑招聘人员、招聘委员会、高管和创始人投入的时间。

但是回顾往事，彼时彼地采用这种方式也是权衡利弊之后的正确选择。这台招聘机器的设计本身非常保守。它全力避免误报——在面试过程中看起来不错，但在工作中表现不尽如人意的人——因为我们宁愿丢失两个了不起的员工也要避免聘用一名表现糟糕的员工。表现糟糕的员工和耍心机的人会给整个团队带来毒性反应，需要持续投入管理时间对其进行训导或劝退。谷歌发展非常迅猛，处于利害攸关的时期，无力承

担此种风险。因此在我们找到完全合适的人选之前，会一直保持某个职位的空缺。恰如埃里克·施密特曾对我说过的：“现实情况中确实有些员工应该被淘汰掉，但是招聘的目标应该是根本不聘用这样的员工！”

我们期望，严苛的聘用标准结合对招聘工作不遗余力的重视，能够实现成功招聘优秀人才的目标。在谷歌最初的100位员工中，有一些会继续做首席执行官（雅虎和美国在线的）、风险投资人、慈善家，当然还有一些继续作为谷歌人，领导谷歌最重要的一些活动。比如苏珊·沃西基，先是领导我们的广告产品团队，后又主管YouTube团队。

事实上，16年过去了，谷歌最初的100位员工中有大约1/3仍然留在谷歌。[4]对年轻的创业公司来讲，早期员工能够坚持这么久是非常罕见的，更为罕见的是他们还会随着公司规模从数十人到数万人的增长，在个人品性和专业能力上持续进步。

事实上，我们如此重视公司的发展有一个重要原因就是能为我们的员工提供足够的大展身手的工作。拉里曾解释道：“我们从员工数量上讲是一家中等规模的公司。我们有数万名员工。市场上有些公司有数百万雇员。这差不多是百倍的差别。那么想象一下如果我们的员工数量是现在的一百倍，我们能做多少事情。”他经常对员工说，未来他们每个人都可以经营一家等同于今天谷歌规模的公司，但同时仍然属于公司的一部分。

这样的招聘体系是实用的，但是还远远算不上自我复制的人才机器。到2006年我加入谷歌的时候，感觉我在硅谷遇到的每一个人都有过一段在谷歌冗长缓慢的招聘体系下的苦痛遭遇：我遇见过一位软件工程师告诉我面试他的谷歌人非常傲慢；我的房产经纪人的兄弟曾被谷歌拒绝过，但一周之后又接到谷歌招聘的电话，请他面试同一个工作；当地一家餐馆的服务员有一位朋友曾参加过谷歌的面试——过去的8个月一直都在面试！就连谷歌人也在抱怨招聘流程的冗长和武断，尽管他们都认同这种做法能够保证很高的招聘质量。

很显然，我们存在一些问题。如果每招聘一名员工就需要花去谷歌人250小时的时间，即使每年只招聘1000人，我们也需要投入250000小时的时间。换言之，需要125个人全职工作才能招聘1000人。而且在2007年之前，我们甚至都没有招聘目标。我们接到的命令是聘用尽可能多的聪明人，因此我们不断成百成百地增加招聘人员，用去谷歌人越来

越多的时间。我们的招聘流程耗费了巨大的资源，用去了太多的时间，对应聘者而言太过痛苦。

大海捞针：从70亿人中找到最好的应聘者

谷歌成立初期及之后的多年时间里，我们最优质的应聘者源自现有员工的推荐。曾经一度，我们聘用的人当中有超过半数都是其他员工推荐的。然而，从2009年开始，我们发现员工推荐应聘者的数量开始下降。因为员工推荐是我们公司成立最初10年里最重要的雇员来源，所以这种现象的出现非常令人担忧。

最简单也是最浅显的应对方法是提高成功推荐的奖励。其背后的逻辑在于，如果平均每个谷歌人推荐7个人能够成功一次，得到2000美元的推荐奖励，那么他们理当推荐更多的人，以期获得奖励。后来我们把推荐奖励提高到4000美元。

此举并没有为我们带来推荐率方面的任何提高。

结果谁也没有因为推荐奖励而激发出有益的动机。我问谷歌人为什么不推荐朋友和原同事来谷歌，他们的回应都掷地有声，令我有些茫然：

“你在开玩笑吗？这是最棒的地方！我非常希望朋友来这里工作。”

“这里的人都酷毙了。我认识一个人很适合在这里工作。”

“我在为一项伟大的事业奋斗。有多少人能有此等荣幸？”

我的第一反应是：“这些人到底喝了多少酒？”但是我又和更多的人聊过，看过我们的调研结果，发现这些人的想法并非特例。谷歌人确实很喜欢自己的工作，希望能与他人分享。只不过很少有人提及推荐奖励的事情。

推荐奖励是一种外在的激励因素。其他的外在激励因素还包括社会认同、加薪、晋升、奖杯或旅行奖励。内在激励因素与其相对，源自内心主动的想法。内在激励因素包括回馈家庭或社区的期望、满足好奇心以及完成一项复杂任务所带来的成就感或自豪感。

我们了解到，谷歌人做推荐完全是出自内在因素。我们或许可以将

每一个推荐奖励提高到10000美元，但是结果也不会有太大区别。

但是有一点解释不通。如果员工是因为内在因素而做推荐的话，那么为什么推荐率会下降呢？是因为员工在谷歌不那么快乐吗？难道我们偏离了公司的使命？

不是。我们只不过是在管理被推荐人方面的工作做得不到位。尽管从被推荐人中成功聘用的受聘人比例要比通过网络或招聘公司应征的更高，但是其比例也只有5%。这令谷歌人非常沮丧。如果20个人中才有1个能够得到聘用，那么为什么还要继续推荐优秀的人来呢？更糟糕的是，应聘者要忍受太多的面试，而且推荐人对朋友的面试情况也不再跟进。

为了解决这些问题，我们大幅减少了每一位应聘者的面试次数。我们还为被推荐人提供了周到且质量上乘的服务，推荐来的应聘者将在48小时内接到我们的电话，而推荐应聘者来的谷歌人每周都会收到关于应聘者的情况通报。相比而言，谷歌人和应聘者对这个流程更满意，但是推荐人的数量还是没有变化。至此，我们还是没有弄清为什么推荐的应聘者越来越少。

我们的员工不可能认识世界上的每个人

我们对推荐聘用方式的过分依赖已经穷尽了谷歌人的交际圈。为了解决这个问题，我们引入了“辅助回忆”活动。辅助回忆是一种市场调研方法，向被试人展示广告或告诉被试人某种产品的名称，询问他们是否接触过。比如说，你可能被问及过去的一个月内是否记得看过某种洗衣粉的商业广告。之后你可能会被问及是否记得看过汰渍洗衣粉的广告。诸如此类的提示总能有助于人们回忆。

在做推荐的事情上，人们通常会最先想到几个人。但是他们很少会一个不差地想到自己认识的所有人（尽管有一位谷歌人推荐了自己的母亲——而且被聘用了！），他们也不可能完全了解所有空缺的职位。我们采用了类似市场调研的方式唤起谷歌人的记忆，使推荐人的数量增加了三分之一强。比如，我们会询问谷歌人在某一个特定职位上会推荐谁：“你共事过的同事中，谁是最优秀的财务人员？”“谁是最棒的ruby编程语言工程师？”我们还会汇聚二三十人成组的谷歌人做资源汇集。我们请谷歌人按照系统的方法仔细查看自己的Google+、Facebook（脸谱

网）和领英联系人，招聘人员随时待命，一旦谷歌人推荐出很优秀的应聘者，就可以立即跟进。将一个宏大的问题（“你知道我们应该雇谁吗？”）分解成很多小的、易于控制的小问题（“你认识什么人可以在纽约做一个不错的销售人员吗？”）帮助我们找到了更多、更优秀的被推荐人。

但这些努力不足以满足巨大的招聘需求。即使将现在平均聘用率提高10倍，我们每年也需要超过300000名被推荐人才能满足期望的发展需求。最好的年份，我们也才收到100000个推荐而已。

在这个过程中，我们注意到一些令人吃惊的状况。最优秀的人并不在寻找工作。表现极为优秀的人在现在的工作岗位上很开心，满足感很强。他们不会进入人们的推荐人名单中，因为人们会想为什么要推荐一些在现在岗位上很开心的人呢？而且他们肯定也不会考虑新的工作。

于是我们重建了招聘团队。过去他们关注更多的是筛选涌入的信息：筛选简历和安排面试。现在他们已经发展成一个内部招聘公司，目标在于搜寻并培育出全球最优秀的人才。通过内部研发的产品gHire——我们建立起来的一个应聘者数据库，辅以多种强化工具对应聘者进行筛选和跟踪——经过一段时间，甚至数年，数百名杰出的招聘人员发现并培育出这些优秀的个体。

结果每年我们聘用的人中超过半数是由内部人才搜寻公司找到的，这种方式比利用外部招聘公司的成本要低很多，对市场的认识更深入，同时为应聘者提供了一种更温暖舒适的经历。

一年又一年过去，科技的发展使寻找人才的工作越来越简单。我们当然要感谢谷歌搜索以及其他类似领英一类的网站，搜索不同公司里的人可以相对直接得多。事实上，现在几乎可以找出某个公司或行业中的所有人，再通过这些资料决定招聘哪些人。我们将其称作“可知的宇宙”运动：系统地在每一种工作、每一个公司或应聘者类型中定位每一个人。

想要知道康奈尔大学的所有毕业生有哪些？2013年中期，我在领英中输入“康奈尔”，不用一秒钟就得到了一份216173人的名单。如果团队中的某个人恰好也在康奈尔读过书，他们就可以使用全部的校友数据库信息。不管你想要从某个学校或公司招人，还是想要根据职业或个人背

景招聘，都可以简单直接地生成一份数百名或数千名潜在应聘者的名单。

甚至某人放在网上但后来删除的信息在某些时候也可以找到。互联网档案馆（Internet Archive）提供了一种时光机（The Wayback Machine）服务，会对2400多亿个网页做备份存档，可查询的记录可以追溯到1996年。我们只有在认为可以帮到应聘者的情况下才会使用时光机服务。比如，我们有一位应聘者在2008年建立过一个网站（很好！）后来被收购了（非常好！），但是现在这个网站上的内容有非常严重的妇女歧视倾向（啊哦），虽然我们在言论自由方面非常开放，但其中的内容还是超越了我们的底线。应聘者就要被拒了，但是因为我发现多数走到面试这一步的应聘者都是好人，因此我提议查看这个网站早期的模样。我们发现他最初建立的网站更像是一种大学报纸，报道体育、电影和名人消息，直到他的公司被收购。他离开这个网站之后，其中的内容才发生了变化。最后我们聘用了他。

我们利用这些方法对几家非常出色的公司进行了分析，汇总了一份名单，几乎包含他们的全部员工，评估了（不可否认确实有一定的不足）哪些人适合来谷歌工作。显然我们是针对其他大型科技公司的员工进行的此类调研。我们相信其他大型公司也对我们的员工整理了一份类似的名单（如果他们没有，我敢保证看到这里他们会立刻着手做起）。我们整理出一份名单之后，会与在该领域有专长或可能了解这些备选员工的谷歌人一同审阅部分资料。我们会在网上抽检一些资料，寻找可能帮助我们判断这些候选人能否在谷歌取得成功的信息。而后我们会去接触候选人的人际网络，建立关系——可能通过一封电子邮件或一个电话，甚至是在一次会议上见一面。通常，关系的建立由招聘人员完成，但有时最好的联络人是某一位工程师或主管。或许当时没有机会，但是总有可能备选应聘者在一年后遭遇不顺，忆起与谷歌招聘人员那一次愉快交谈。曾长期担任谷歌广告和应用程序工程高级副总裁的杰夫·胡贝尔——现隶属于Google X，为谷歌研发下一代具有重大意义的产品——亲自招聘过超过25名高级工程师，其中有一位他跟踪培育了10年，历经3家公司，最后才被说服加入了谷歌。

现在，我们自己的谷歌招贤纳士（Google Careers）网站是谷歌人才库最好的来源，尽管现在想要把这个网站做得更好有些困难。我们企业的招聘网站曾经比较糟糕。搜索困难，上面全是些概要性的工作简

介，根本就弄不清到底是什么工作，你将成为哪个团队的一员，也没有任何反馈告知你是否适合某一项工作。我们从2012年开始着手解决这个问题。比如，应聘者现在不仅可以提交一份简历，而且还可以制作一份个人技能概览。利用Google＋的“圈子”（你所选择的一个群，群里的人只能看到你希望分享的内容，不用再担心分享一些朋友疯狂单身派对的照片被老板看到了），他们可以选择与谷歌、其他员工或任何他们希望看到这些内容的一些人和组织分享。他们可以与现在的谷歌人联系，探索在谷歌工作的真实模样。经过申请人的允许，我们就可以与一些技能在当前我们不需要但未来可能用得上的人保持联系，在未来我们的需求发生变化时候与他们接触。

我们用的招聘公司并不多，不是因为这些公司不好（我最好的朋友中就有几位是高管猎头，真的），而是因为我们的招聘标准和流程太严苛且特别，再考虑到我们现有的招聘能力，很少有招聘公司能帮到我们。而在需要招聘公司帮助的时候，他们的价值不可估量。比如，有些国家我们去得很少，对当地的人才库并不了解。我们在韩国的办公室有100多人，相比韩国当地的门户搜索网站Naver，我们发展还相对滞后（但是正在不断壮大！）。在韩国，多数人都为全国性的大财阀或家族企业工作，谷歌只能算作刚刚兴起的公司。在聘用高级职位员工时，通过可靠的招聘伙伴推荐有着无法估量的价值。

有时寻找雇员的过程中会遇到保密或敏感的问题，此时招聘公司的专业性就会带来很大的帮助，他们可以帮忙接洽那些工作处于危急状态，甚至在和另外一家公司商谈的备选应聘者。过去的一些年里，有几家公司起到了尤为重要的帮助作用，但是我们发现比猎头公司更重要的是与我们合作的一些猎头的水平。换言之，在猎头公司内部的人员水平区别比猎头公司之间的区别要更大，因此选择合作的猎头顾问比选择猎头公司更为重要。

与大多数公司一样，我们最后一种备选应聘者来源是招聘网站。雇主可以交费在这些网站上发布招聘信息，之后会收到大批的申请。比较流行的此类招聘网站包括Monster、凯业必达（CareerBuilder）、Dice和Indeed等。依谷歌的经验，招聘网站可以带来很多很多的工作申请者，但最后真正能够招聘到的人寥寥无几。我们假定谷歌在今天已经广为人知，动机相对强烈的应聘者会按照要求表现出一点积极主动性来，登录谷歌招贤纳士网页直接申请职位；动机相对较弱的应聘者会通过招

聘网站向很多家公司申请很多种工作。我们通过招聘网站成功聘用的员工比例太低，因此2012年我们决定彻底停止这种招聘方式。

不过有时我们听闻有异乎寻常的优秀人才就会不惜一切代价把他们请来，甚至有时会聘用整个团队并为他们设立新的办公室。在成为扬声器和智能手环制造商捷波朗的人力运营部副总裁之前，兰迪·纳福利克是谷歌人力资源部的核心领导者，负责整个欧洲、中东地区和非洲的技术人员招聘。[5]他负责我们在丹麦奥胡斯的团队招聘，那个团队将继续带来浏览器速度的革命。“我们了解到奥胡斯有一个杰出工程师组成的小团队，”兰迪告诉我说，“他们卖掉了此前的公司，正在探寻下一步将要做的工作。微软听闻他们的情况，正在全力争取。微软想要聘用他们整个团队，但是要求他们搬到美国微软总部雷德蒙德。那些工程师说‘不可能’。于是我们乘虚而入，采取了一些非常积极的招聘努力，对他们说，‘在奥胡斯工作，为谷歌建立一个新的办公室，创造伟大的产品’。我们聘用了整个团队，正是这个团队编写了谷歌浏览器的脚本语言（Javascript）引擎。”回顾过去多年，谷歌很幸运，从成立的第一天开始，公司创始人就坚持高品质的人才招聘。但是单纯地关注招聘品质还是不够的。我们还广撒网，展开多元化的人才战略。而且我们的招聘工作也比以前更快捷。

建立招聘机器的第一步就是将所有的员工都变成招聘人员，推荐应聘者。但是你需要找到某位持客观态度的人做聘用决定，以此避免我们对朋友自然而然的偏向。随着你们的组织发展壮大，第二步就是请人际网络最发达的员工花更多的时间搜寻优秀的员工。其中某些人可能会成为全职招聘人员。

最后，要愿意尝试。我们认识到招聘网站不可行，因为我们尝试过。我们在奥胡斯的经验教会我们，有时按照应聘者的要求而不是公司的要求聘请他们的整个团队更合情合理。

如果你已经明白该如何搜寻人才，那么你该如何确定到底聘用哪些人，拒绝哪些人呢？在下一章，我将说明为何要做出了不起的聘用决定那么难，另外会用一个故事，说明我们是如何依靠百年的科学研究和偶发的一些灵感建立起独特的招聘体系的。

谷歌工作法则：搜寻非凡的应聘者?

- 要详细说明寻找人才的标准，依此找到最优秀的被推荐人

□ 使招聘成为每个人的工作

□ 不要害怕尝试疯狂的事情，以此引起最优秀人才的注意

[1]2012年春天，我们采用了一种算法，可以更好地将应聘者与职位匹配。到2013年中期，聘用比例已经提高了28%——也就是说，每1000位应聘者中，我们聘用的人数比例比以前高28%。我们在筛选蜂拥而至的应聘者时花费了大量的时间。

[2]“kiss up and kick down”，这个短语最早出自荷兰内梅亨大学教授鲁斯·凡科。1998年她在《个性与社会心理学杂志》上发表的一篇题目极好的论文《黏液效应：讨好上级的行为所带来的猜疑和厌恶》（“The slime effect: suspicion and Dislike of Likeable Behavior Toward superiors”, Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 4 (1998):849-864）中，她借用了荷兰习语“对上溜须拍马，对下打压”（Licking upwardkicking downward）。她在论文中介绍了多项实验，第一项实验的目标在于证明有此种表现的人“（a）极度令人厌恶，（b）非常虚伪”。

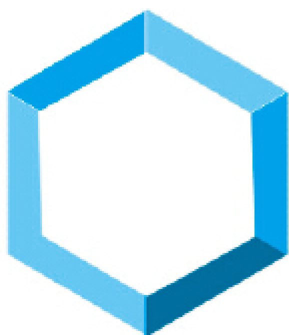
[3]尽管我们一直都要求提供成绩和成绩单，但总是能够注意其局限性，这一点我将在第五章中介绍。我们一直都尽力全面地了解应聘者。

[4]其中包括萨拉尔·卡曼加、乌尔斯·霍尔泽、杰夫·迪恩和桑杰·格玛沃尔特（两人都是公司副总裁，同时也是谷歌高级研究员）、珍·菲茨帕特里克、本·史密斯和本·戈麦斯（两人都是谷歌工程副总裁）、史黛西·莎莉文（副总裁兼首席文化官）、马特·卡茨（垃圾网页团队的牵头人，与谷歌相关问题最坦率、最公开和清晰的思考者之一）、米兹·麦格拉斯（监督广告质量的主管）、克利什纳·伯哈拉特（谷歌新闻的创始人，谷歌班加罗尔分部的创始人），以及其他很多人。

[5]兰迪的人力运营部副总裁头衔是参照我们而来的，我很高兴他能这么做。

第五章
不要相信你的直觉

为什么依靠本能无法成为优秀的面试官以及如何提升招聘效果



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

“你不会有第二次机会给人留下第一印象”是海飞丝洗发水在20世纪80年代的广告宣传语。不幸的是这句话也概括了绝大多数的面试状况。关于如何把握好面试“头五分钟”的指导文章不胜枚举，这些文章论述的是面试官是如何做出初步评估，而余下的面试时间都是在证明自己的评估。[79]如果他们喜欢你，就会寻找更加喜欢你的理由。如果他们不喜欢你的握手方式或拙劣的自我介绍，那么面试就已经基本宣告结束，因为面试官在余下的面试时间里会一直寻找拒绝你的理由。此类用于后续做出相对重大决定的细微瞬间被称作“薄片”。

托莱多大学的两名心理学学生特里西亚·普利克特和内哈·贾达姜与其导师弗兰克·伯尼瑞合作，在2000年发表了一项研究成果，认为一次面试的前10秒钟里做出的判断可以预测整个面试的结果。[80]他们录下真实的面试情境，之后请研究项目参与者观看其中的一些小片段，依此做出论断：

片段是从每一次面试中截取的，从应聘者敲门开始到坐下之后

> 10秒钟止，视频片段会展示给经验很浅的观察者看。观察者从受聘价值、竞争力、智力、雄心、可信度、自信心、紧张程度、热情、礼貌、亲切度和表达能力等方面评分。通过薄片做出的判断，11个变量中有9个与现实中面试官所做的最终评价有显著相似性。因此，通过握手或简短介绍得到的即时印象能够预测结构化招聘测试的结果。

问题在于，根据头10秒钟的印象做出的预测是没有任何意义的。

这头10秒钟的预测使我们在整个面试过程中都在试图证明我们对某个人的印象，而不是真正地去评估他们。心理学家将这种现象称作证实偏见（Confirmation Bias），“倾向于寻找、解释或优先考虑那些能够支持我们观点或假设的信息”。[81]我们根据非常简短的交流，潜意识中匆匆地做出了判断，这种判断受到我们内在偏见和信念的巨大影响。在不经意间，我们已经从评估应聘者转而变成寻找证据证实自己的最初印象。[1]马尔科姆·格拉德威尔与密歇根大学的心理学家理查德·尼斯贝探讨过我们不自知的自欺欺人：

> 错觉的基础在于我们不知从何处来的自信，认为自己掌握了状况，认为自己能够读懂一个人的品性……你在面试某个人的时候，与他们相处一个小时，你不认为这个过程是在提取一个人行为的样本，更不会认为那是一个存在偏见的样本，但实际却并不如你所想。你认为自己看到的是全景，虽然小而模糊但却是完整的个体。[82]

换言之，多数的面试都是在浪费时间，因为99.4%的时间都用在证实面试官最初10秒钟的印象，不论印象好坏。“请做一下自我介绍。”“你最大的缺点是什么？”“你最大的优势是什么？”毫无价值。

同样毫无价值的还有很多公司采用的案例面试和智力题。这类题目包括：“你的客户是一名造纸厂商，正在考虑建第二座工厂。是否应该建？”或是“估测一下曼哈顿有多少加油站。”或者，最烦人的问题“一架波音747里能放下多少颗高尔夫球？”和“如果将你缩小到（美国）五分钱镍币大小，将你放进榨汁机里，你将如何逃脱？”

在此类问题上的表现最多只能算得上一些独立技能，通过练习可以得到提升，对评估应聘者没有可用的价值。最坏的情况是，通过这些问

题从应聘者身上得到的一些琐碎信息或洞察，仅仅使面试官以为自己聪明，得到自我满足。这些问题对预测应聘者在未来工作中的表现几乎没有任何作用。[83]其中部分原因在于这些问题与工作任务不相关（你在日常工作中什么时候估测过城里有多少加油站？），部分原因在于流动智力（可以预测工作表现）与智力题等顿悟性问题毫不相干，另有部分原因在于无法区分天赋异禀和通过练习获得技能的人。

事实上，谷歌正在使用类似的问题，并且我敢保证以后也会继续使用。对此我很抱歉。我们尽可能避免采用这些面试方法，因为这样做确实是在浪费所有人的时间。包括我在内的公司高管每周在审阅应聘者材料的时候，都会忽略对这些问题的作答。恰如我们对招聘网站投放信息的问题看法类似，我们认为有些评估方法根本没有效果。令人高兴的是，2013年的电影《实习大叔》中两位失业的手表销售员决定来谷歌当实习生，给出了榨汁机问题的答案，至少这个问题不会在面试中出现了。[2]

一个世纪的科学研究指明了方向

1998年，弗兰克·施密特和约翰·亨特发表了一篇综合分析文章，总结了85年来关于评估预测人才表现方面研究的成果。[84]他们研究了19种评估技巧，发现典型的、非结构化的测试对于预测应聘者受聘之后表现的结果很不理想。非结构化测试的r2值为0.14，即对员工未来表现的预测准确性为14%。[3]　这种方法要优于背景调查（预测员工未来工作表现的准确性为7%），优于工作年限（3%），远优于“笔迹学”或笔迹分析（0.04%）——我很惊奇竟然还会有人采用这种方法，或许有些医院会测试医生笔迹的易于辨认性……

预测某人在工作中表现最好的方法是样例测试（29%）。这种方法需要安排应试者完成一项与其将要负责岗位工作中类似的工作样例，评估他们的表现。即便这种方法也无法毫无偏差地预测工作表现，因为实际的工作表现还要取决于其他技能，比如与同事合作的能力，如何应对不确定性，以及学习的能力。更糟糕的是，很多工作岗位无法选取合适有效的样例，供应聘者完成。客户服务中心或任务导向型的工作岗位招聘时，你可以（而且应该）采用样例测试的方法，但是许多工作中每天都有太多的变化因素，很难选取工作样例。

不管是工程师还是产品管理人员，我们聘用的所有技术人员都需要

通过某种样例测试，要求应聘者在面试过程中解决实际的技术问题。根据乌尔斯·霍尔泽所说："我们的面试要切实地测试你的技能。比如，编写一段代码，解释代码的含义，对吧？不是看看你的简历了事，而是要真正地看一看你能做什么。"埃里克·维奇补充说："面试由大批工程师展开，会询问大量数据导向型的问题。问题不仅仅是，呃，'给我讲讲你曾经……'而是'给我编写一段算法，解决这个问题'。"

预测工作表现有效性第二位的是一般认知能力测试（26%）。与案例面试和智力题不同，一般认知能力测试是真正的测试，有明确的正确或错误的答案，与IQ测试的题目有些类似。一般认知能力测试能够有效预测工作表现是因为一般认知能力包括学习能力，而高智商与学习能力的结合足以使大多数人在大部分工作中取得成功。然而，其中的问题在于，绝大多数此类标准化测试都有歧视非白种人和女性测试者的倾向（至少在美国是这样的）。sAT一直以来都低估女性和非白种人在大学的表现。菲利斯·罗塞尔在1989年对sAT进行的研究中比较了能力和大学表现相近的高中女孩和男孩，发现女孩在sAT考试中的成绩要低于男孩。[85]原因包括测试的形式（在大学预修课程测试中就没有性别差异，因为在这项测试中采用了简答题和短文测试的题型，而不是选择题）；测试计分方法（男孩在排除一个选项之后更容易猜出正确答案，因而提升了他们的分数）；甚至还有问题内容（"女性在有关人际关系、审美和人文科学等类型的sAT问题上做得更好，男性在有关体育、自然科学和商业方面的问题上表现更佳"）。[4] 此类研究重复过多次，尽管类似的标准化测试正在转好，但仍有不足。[5]

我们在此举一例，位于南加州的一所文理学院匹兹学院对于高中成绩平均积点（GPA）3.5以上或年级前10%的学生，将测试成绩作为入学申请的可选递交材料。自此以后，他们接收的学生平均GPA提高了8%，而且有色人种学生的比例增加了58%。[87]

与一般认知能力测试效果相当的是结构化测试（26%），应聘者在面试中将被问及一系列问题，这些问题都有明确的标准，对其应答质量进行评估。结构化测试在调查研究中经常使用。结构化测试的好处在于对应聘者的评估完全基于应聘者的表现，而不是取决于面试官的标准高低，或问题的难易。

结构化测试有两种类型：行为测试和情境测试。行为测试要求应聘者讲述过去的成就，并将其与当前工作的要求做对比（比如，"给我讲讲

你曾经……”）；情境测试会虚拟一个与工作相关的场景（比如，“假如……你会怎么做？”）。一位勤勉的面试官会深入评估应聘者所讲故事背后的诚实可信性和思考过程。

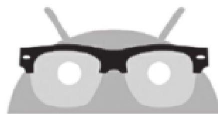
结构化测试对非结构化的工作也具有预测效果。我们还发现通过这种测试，应聘者和面试官都有了更好的面试体验，而且人们也都认为这样的面试结果非常公平。[88]既然这样，为什么没有更多的公司采用这种方法呢？嗯，因为很难编排这样的测试题：你必须编写出试题，测试这些试题，确保面试官能够按照设定提问。而后你还需要不断更新测试题，以免应聘者互相沟通面试情况，来参加面试时就已经知道答案了。这需要大量的工作，但是换成常用的面试方式就是浪费所有人的时间，因为这种方式或主观性太强，或存在偏见，或二者兼具。

还有一种更好的方法。研究显示评估技巧的组合比单一的评估技巧要更有效。比如，一般认知能力测试（预测未来表现的准确性为26%），与尽责性评估（10%）相结合对未来谁将在工作中取得成功有更好的预测（36%）。以我的经验，在尽责性评估中得分高的人“工作完成方休”——他们要彻底完成工作才会停下来，而不是做得差不多就行——而且对团队和所处的环境有更强的责任心。换言之，他们更可能表现得像主人翁而不是雇员。我还记得来谷歌的第一个月前后，有一次找到我们的技术支持团队成员约什·奥布莱恩帮忙解决一个IT问题。那是个周五，五点过后，我对他说可以等到周一再接着完成。“没事儿。我们干完再下班。”他继续解决我的问题，直到解决了为止。[89]

说到这里，我们都采用了哪些评估技巧呢？

我们的面试流程旨在预测应聘者加入工作团队之后的表现。我们以科学为依据达成这个目标：结合行为和情境结构化测试，评估认知能力、尽责性和领导力。[6]

为了帮助面试官，我们开发了一种名为qDroid的内部工具，面试官可以从上面选择自己正在筛选应聘者的工作岗位，查看应该进行测试的方面，同时还会收到一封面试指导电子邮件，里面包含一些用于预测应聘者在该项工作上未来表现的问题。这使面试官更容易找到一些很棒的面试问题。面试官还可以在面试小组里分享文件，这样所有人都可以协作，从各种角度评估应聘者。



Welcome to **qDroid**

Welcome
qDroid
Score the Interview
Resources



General Cognitive Ability (GCA):
Note: If you don't see your specific org., please select a broader category.
SMB Sales and Operations: Business Analysts

Leadership:
Select which Leadership aspects are most important to the role.
Note: Some aspects are suggested for People Manager roles.
- All
- Cares About the Team (All Roles)
- Works as a team (All Roles)
- Gets things done (All Roles)
- Manages projects (All Roles)
- Coaches Team (People Manager Roles)
- Empowers Team (People Manager Roles)
- Shares Vision and Strategy (People Manager Roles)

qDroid页面样例。版权归谷歌所有

如果面试官自己愿意的话当然也可以制定自己的问题，而此举的巧妙之处在于提供了经过实践证明的有效的问题，使面试工作变得简单了一些，也可使面试更好、更可靠。

面试问题举例如下：

•给我讲一下你的行为对团队带来积极影响的一次经历。（追问：你最初的目标是什么，为什么？你的队友如何反应？之后你有什么计划？）

•给我讲一下你有效管理团队实现目标的一次经历。你采用了什么方式？（追问：你的目标是什么？你是如何面对团队的每位成员和整个团队的？你在对待不同的个体时是如何调整领导方式的？这个特定的情势下传递出什么关键信息？）

•给我讲一下你与某人（可以是同事、同学或客户）共事遇到困难的一次经历。什么原因使你与这个人难以共事？（追问：你采取了哪些措施解决这个问题？结果如何？你可以采取哪些不同的做法？）

这本书还是草稿的时候，一位早期读者告诉我：“这些问题太泛泛了，有些令人失望。”他说的对，但又不对。是的，这些问题确实平淡无

奇；真正引人注目的是问题的答案。但是，这些问题能够为你提供持续可靠的依据，帮助你从优秀的应聘者中筛选出极其优秀的一些人，因为极其优秀的应聘者在做出选择的时候会有好得多得多的前例和理由。你可以看到伟大与普通之间清晰的分界线。

当然，问一些诸如“哪一首歌能够最好地描述你秉持的职业道德？”或“你独自在车里面会想些什么？”——这两个问题都是其他公司的真实面试问题——的问题会很有趣，但是面试的目的是要识别最适合这个工作岗位的人选，而不是纵容自己问一些能够激起心理偏见（“我的天啊！我在车里的时候也在想这些事情！”）却无法证实应聘者能否完成工作的问题。

而后，我们会按照统一的标准 [7]对面试进行打分。我们对一般认知能力测试的评分包括五个部分，第一部分为应聘者对问题的理解。

在每一部分中，面试官要说明应聘者的表现，而且每个表现的等级都有明确标志。随后面试官要明确记下应聘者是如何展示他们的一般认知能力的，以便后续面试官做出自己的评估。得知我们的面试问题和评分表之后，之前那位持怀疑态度的朋友不假思索地说：“切！不过是些陈词滥调和公司套话。”但是回想一下你最近为同一个职位面试过的五个人。你问这些人的问题很相似，还是问每个人的问题都有不同？你对他们每个人都问遍了该问的问题了吗，时间是不是够用了？你对他们都严格保持同样的标准，还是因为疲倦、暴躁或心情不好而刁难其中某个人？你有没有记下详细的笔记，以便后续面试官参考使用你的见解？

凝练的招聘标准应该涉及所有这些问题，因为这样可以将纷杂、模糊且复杂的工作环境浓缩成可度量、可比较的结果。比如，设想你正在面试一个应聘技术支持工作的应聘者。对于“寻求解决方案”的一般答案可以是“我按照用户的要求修好了笔记本电脑的电池”。非常突出的答案应该是这样的：“我意识到，既然他过去抱怨过电池的续航能力，而且还准备出去旅行，我还应该为他准备一块备用电池，以备不时之需。”采用一种看似无聊的标准是量化、应付复杂现实的关键。

如果你不想独自完成所有这些工作，也可以轻松地从网上找到结构化测试问题的样例，稍加改变就可以用在你的实际面试中。比如，美国退伍军人事务部设有一个网站www.va.gov/pbi/questions.asp，上面有差不多一百个样例问题。利用这些问题，你在招聘工作上将立刻取得巨

大进步。

还要记得，你不仅要评估应聘者，还需要让他们喜欢上你。真的。你得让他们有一次非常棒的体验，处理好他们关心的问题，使他们感觉刚刚经历过一生中最快乐的一天。面试是很尴尬的一件事情，因为你要与一个刚刚见面的人进行亲密的交谈，而且应聘者处于非常脆弱的地位。投入时间使应聘者在面试结束时感觉良好是很值得的，因为他们会把自己的经历讲给他人听——也因为这是待人的正确方式。有时，只需要简简单单地留一些时间做交谈。面试时太容易过分关注你的需求：你很忙，需要尽快评估完这个人。但是他们所做的决定比你的更大。毕竟，公司有很多员工，而一个人只能有一份工作。我一直特别注意询问应聘者对招聘过程的看法，而且至少留出10分钟的时间供他们问问题。

面试之后，我们会用一种我们称作VoxPop [8]的工具对每一位应聘者进行调查，弄清他们对招聘过程的看法，之后再根据他们的反馈意见调整我们的流程。根据VoxPop，我们现在开始尝试办公室快速游活动，时间允许的情况下提供午餐，要求每一位面试官都至少留出五分钟的时间供应聘者问问题。应聘者还告诉我们说，我们返还他们往返路费的时间太长，于是我们就将这个时间减半。

相比过去硅谷里每个人都有一段痛苦的谷歌面试经历，今天80%参加过谷歌面试而被拒的人都表示会推荐朋友到谷歌应聘。考虑到他们并没有被雇用，能够有这样的结果是相当了不起的。

面试该问哪些问题？

过去我们以为只要聘用最聪明的人就足够了，但是一队加里·卡斯特罗夫（国际象棋特级大师，是一位超级天才）可能并不适合一起协作解决真正重大的问题。因此，从2007年起我们开始在一万名左右聘用的员工和数百万未聘用的应聘者中寻找某些重要特征。除了测试技术应聘者的工程技术能力之外，我们意识到还有4个方面的特性可以预测某个人能否在谷歌取得成功：

1.一般认知能力。一点都不奇怪的是，我们想要聘用聪明人，有学习能力，可以适应新的环境。要记住一般认知能力是在于理解应聘者在现实生活中如何解决难题和如何学习，而不是查看他们GPA和sAT成绩。

2.领导力。同样不足为奇，对吧？每一家公司都想要领导者。但是谷歌寻找的是某种特别类型的领导能力，称为“新兴领导力”。这种形式的领导力不关乎正式的头衔——在谷歌进行的各种工作中，极少有正式的领导者。我还记得有人问我一个最高可实现全公司员工收入10%提升的项目“执行发起人”是什么意思。我解释说我不清楚这是个什么职务，而且在谷歌这个职务是没有任何意义的。一名新员工或许会把此类的名头放在我的名字前，因为我的头衔是高级副总裁，但是我在这个项目上的角色和其他人都一样：发表见解，做一些分析，协助得出正确的成果。我们在谷歌期望一个团队在其存续期内，不同时期能够用上不同的技能，这样就可以有很多人站上领导的位置，做出贡献，而且——同样重要的——特别技能需求的时期过后能够退回团队成员的位置。我们非常不喜欢唯我独尊的领导者：言必称“我”而不是“我们”，只关注自己的成就而不是取得成就的过程。

3.“似谷歌人一般的”（“Googleyness”）。我想要那些能够在谷歌蓬勃发展的人。这个概念并没有明确的定义，但是包括一些特性，比如喜欢享受欢乐（谁又不想呢？），谦逊一些（如果不能承认自己可能存在错误就很难去学习），尽责心很强（我们想要的是主人翁，而不是雇员），能够接受模棱两可的状况（我们也不清楚公司的业务将如何发展，应对谷歌的内部事务需要应对很多模棱两可的事情），能够证明你在生命中走过勇敢或有趣道路的证据。

4.职务相关的知识。至今为止我们在筛选应聘者的过程中关注最少的一种特性是应聘者是否真正了解自己将要承担的工作。依我们的推理和经验，多年来成功地完成过同样工作的人，在谷歌遇到事情的时候很可能复制以前的做法。恰如心理学家亚伯拉罕·马斯洛写过的：“我认为，如果你仅有的工具只是一把锤子，那么就很容易想要把一切都当成钉子对待。”[91]这种做法的问题在于你丢掉了创新的机会。相反，以我们的经验看来，有好奇心、有诚意学习的人，在绝大多数情况下都能想出正确的答案，而且创造出一种全新解决方案的可能性也高很多。[9]在工程技术或产品管理等技术岗位上，我们会深入评估应聘者的计算机科学专业水平，但是即便在这些岗位上，我们也更倾向于聘用对计算机科学有整体认识（不过要达到专业水准）的人，而不是仅具备某一领域知识的人。而且平心而论，我们的招聘原则已经超越了单纯聘用通才那么简单，而是开启了一种更加精妙的方式，我们会审视公司的人才库，确保通才和专家的数量能够达到平衡。最奢侈的事情莫过于不仅能够建立

深度专业化的领域，而且在这些领域中我们还能够确保随时补充新鲜血液，加入非专家的想法。

确定了这几项特性之后，我们开始要求所有的面试反馈意见中都要针对每一项特性做特别评价。不需要每一位面试官针对所有特性进行评估，但是每一项特性都至少需要两名独立的面试官做评估。我们要求书面反馈意见中包括对特性的评估、所问的问题、应聘者给出的答案以及面试官对答案的评估。这种反馈意见的形式经证实有很高的价值，因为能够保证后续每一位应聘者的评估人可以独立地对应聘者进行评估。比如说，如果你面试过我，对我印象一般，但是你记下了你问的问题和我给出的答案。后来的审核人可以根据自己的意见评估我给出的答案到底好不好。（当然，如此详细地记录面试过程可能有些尴尬——几乎所有谷歌的面试最开始都是由面试官询问：“你介意我做笔记吗？”有些面试官甚至会在笔记本电脑上做笔记，这可能会使应聘者有些不安。）此举不仅能在某种程度上给应聘者第二次机会，而且能够帮助我们评估面试官本身是否善于评估他人。如果我们发现某个面试官持续“犯错误”，我们要么会对其加以培训，要么要求其停止做面试工作。

不断核查招聘过程是否切实有效

你可以想象，我们在招聘优秀人才方面的投入非常巨大。但是我们有一个业务经营假设，即我们所做的任何事情都可以做得更好。谷歌1998年建立的第一个搜索索引包含2600万个独立的网页。到2000年，网页达到10亿。到2008年，网页达到1万亿（1000000000000！）。

根据我们搜索团队的杰西·阿尔波特和尼森·哈扎伊所说，我们的搜索引擎比以前更加全面且高效：“我们的系统从谷歌最早用于应答查询问题的一系列网络数据至今已经取得了长足的发展。在过去，我们做的每一件事情都要分批进行：单个工作站可以在几个小时的时间里做出2600万个网页级别（区分搜索结果优先次序的一种算法）图表，而这些网页将在固定的一段时间里作为谷歌的数据库使用。2008年，谷歌不停地做着网页搜寻，搜集更新的网页信息，每天都要多次重新处理整个网络连接图。这1万亿个urL的图表就好似有1万亿个交叉口的地图。每天我们都要完成数次计算，工作量等同于全面探查全美所有道路的每一个交叉口。只不过我们这一幅地图有美国地图的50000倍大，道路和交叉口也是美国的50000倍。”当然，这已经是五年多以前的事情了。现在的谷歌是2012年投入运行的版本，可以预执行你需要知道的事情。比如，你的

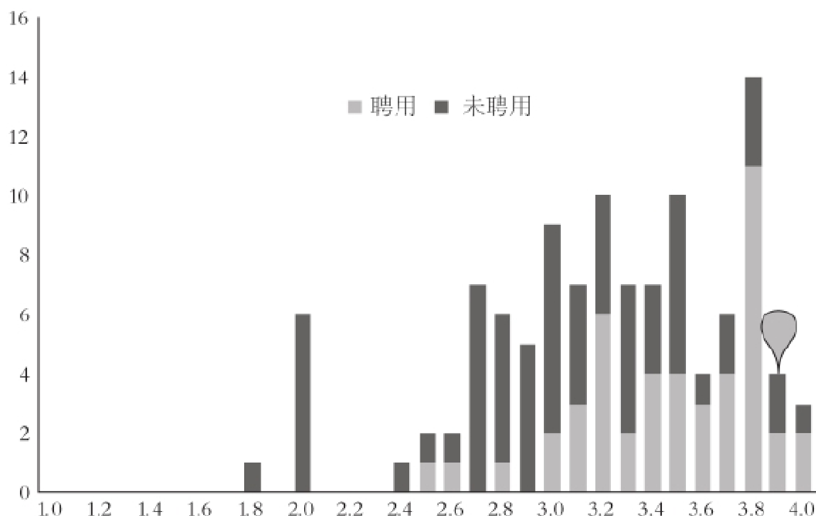
手机可以下载即将乘坐的航班登机牌，会提醒你高速路上堵车，这样你就可以走小路，还会告诉你一些在周边发生的有趣事情。

恰如我们的产品可以不断变得更好，我们的招聘机器也可以。我们不断地核查调整，平衡我们的速度、错误率以及应聘者和谷歌人的招聘体验。比如，现任我们一个商务团队人力资源主管的托德·卡里塞，当时还是招聘团队的一名博士分析员，他对每名应聘者要经历多达25次面试到底有没有实际效用的问题说出了自己的看法。他发现通过4次面试就可以有86%的自信确定是否聘用某个人。4次面试之后的每一次面试仅提高1%的效用。不值得为此浪费谷歌人的额外时间，让应聘者饱受煎熬，因此我们推行了“四次准则”，限定应聘者现场面试的次数（尽管我们允许个别情况下出现特例）。单单这一项改变就将面试的中位时间从以前的90到180天降低到现在的47天，为我们的员工节省了数以十万小时计的时间。

直到今天，我们从未认为自己每次做的都是对的。我们会重新查看被拒的应聘者的申请，评估我们是否犯了错误，加以改正，并吸取经验。我们的“再访项目”首先会将某一特定职位——比如软件工程师——所有在职的员工简历通过某种算法找出最常见的关键词。而后关键词列表由精心挑选的一组招聘人员和管理人员加以审阅并做补充。比如，如果Ieee（the Institute of electrical and electronic engineers，电气与电子工程师协会）成为一个常见的关键词，他们或许就会将其他专业协会的名称加入其中。然后更新之后的关键词列表通过另外一种算法，这一次在过去6个月的申请者中寻找，根据每个关键词在成功和不成功的简历中出现的频率分配一定的权重。最后，我们对之后6个月投来的简历按照分配权重的关键词进行评分，重点标明被拒的高分应聘者，以便我们的招聘人员能够再次核查。2010年，我们通过这个系统对300000名被拒的软件工程师简历做了筛选，再访了10000位应聘者，聘用150人。为了聘用150人，做这么多工作好像有些过于繁杂，但是1.5%的聘用率是我们0.25%的总体聘用率的6倍。

应聘者分数：3.9
面试官：销售经理 克雷格 · 鲁本斯
面试官经验：总 117 次面试，111 次现场面试


最近一次面试
4 月 23 日上午 11:30（东部夏令时）—现场
4 月 23 日下午 4:18（东部夏令时）—反馈意见收讫



图解给面试官的反馈意见。版权归谷歌所有

我们不仅从应聘者的角度来看招聘工作。面试官也会收到反馈意见，评价他们在预测某人是否应该聘用方面的能力。每一位面试官都能看到过去自己的面试评分记录，以及被面试人是否被聘用。

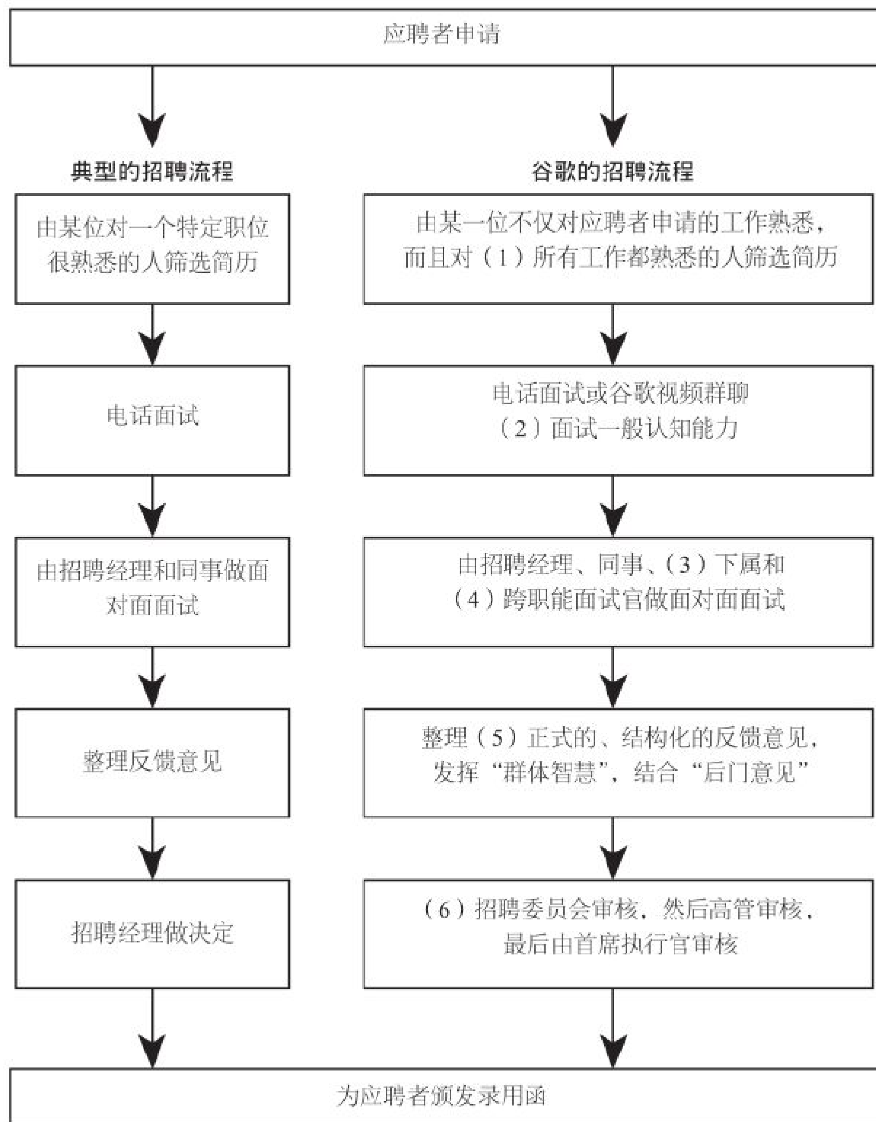
这样一来面试官就能知道他们对潜在谷歌人的评估是否恰当，督促他们回顾之前的面试笔记，发现其中的错误或疏忽。同时此举也可以使后来审核每一位应聘者信息包的审核人了解某一位面试官的面试意见是可靠的还是应该忽略。

永远不要在质量上将就

到目前为止我们谈论的重点在于寻找应聘者和面试，但这只是招聘流程的两个部分。表面上看来，所有组织的招聘流程都是一样的，都非常无聊：发布招聘公告、收简历、审阅简历、面试、聘用。听着就要瞌睡了。

再深入一些研究，就会发现谷歌采用的招聘方式从应聘者申请一项工作之后就开始出现很大不同。我们的筛选过程分为6个独特的部分，目标在于保证招聘的质量标准，确保我们做出的决定尽可能不存在偏见。

第一，评估工作不是由部门经理完成，而是由专职的招聘人员展开。我们的招聘人员是简历分析专家，如果你要接受全球100多个国家发送来的简历的话，这种能力就非常重要。比如说，在评估大学学生的时候，GPA应该是一项重点考虑的因素。但是对于来自日本的应聘者却不是这样。在日本，大学录取主要依据全国考试的成绩决定，因此高中学生极度重视这些考试，为了取得好成绩，他们会连续数年每周课后用去15~20小时的时间参加juku（在日本为学生参加大学入学考试做准备的课后特别辅导班）。但是，一旦拿到一所名牌大学的录取通知书，日本学生就会彻底抛开成绩。从以往的经验上看来，这些学生会享受juku和单调的sarariman（“上班族”——一种术语，用于形容过去日本遵守规则、一始而终、进阶缓慢的工作一族）生活之间最后一点的嬉戏时光和自由。日本大学成绩作为招聘指示条件几乎没有任何用处，但是了解到某个人读的哪所大学则很有帮助，至少在聘用新近毕业的学生时有效。



典型的招聘流程与谷歌的招聘流程对比。版权归谷歌所有

我们的专业招聘人员还对谷歌内部的多种工作岗位都很熟悉，这着实算得上是一个很强的能力，因为我们当前的业务包括搜索、自动驾驶汽车、未来眼镜、光纤网络服务、制造业、影视工作室和风险投资等多个领域！招聘人员能够做到这一点非常重要，因为当某人申请我们公司的一个职位时，他们并不了解我们公司的一切。事实上，多数公司负责不同部门招聘工作的招聘团队也是不同的。申请某个部门产品管理工作被拒的人可能很适合另一个部门的市场营销工作，但是如果两个部门的

招聘人员互相不沟通，这名应聘者就不会得到机会。在谷歌，申请安卓产品经理工作的人被拒之后还可能成为通信公司销售职位的有力人选。我们的招聘人员有能力引导应聘者在全公司范围内找到较为适合的岗位，这要求招聘人员既要知道公司所有的工作种类，还要了解每种工作的职责。如果当前没有合适的工作，招聘人员会做好记录，以便后续跟进，在未来有合适的工作机会时，提供给强有力的应聘者。

简历经过筛选之后，进入我们招聘流程的第二步，远程面试。远程面试比现场面试要难很多，因为这样很难建立互动、捕捉非语言的细节。电话面试对于那些英语不流畅的人（谷歌的公司用语言为英语）尤为困难，因为通过电话更难表达清楚。我们更喜欢使用谷歌视频群聊，可以进行视频交流，也可以利用屏幕和白板分享，这样应聘技术岗位的人和面试官就可以一同编写和审核软件代码了。视频群聊不需要特别的设备，也不需要会议中心或下载什么软件。应聘者只需要登录Google＋，接受弹出邀请，加入视频群聊，即可开始一段视频会议。利用视频群聊还可以降低成本，因为远程面试的费用远低于现场面试，而且节省了面试官和谷歌人的时间。我们招聘人员经历过数百次这样的远程面试，相比那些或许只经历过一两次远程评估的普通招聘经理，优势明显。

安排专业人员做最初的远程评估同时还意味着可能预先对最重要的招聘特性进行了有效、可靠的筛选。通常应聘者解决问题的能力和学习能力都是在这个阶段进行评估的。我们提早完成这部分工作，这样后来的面试官就可以重点关注其他特性，比如领导力和适应不确定性的能力。

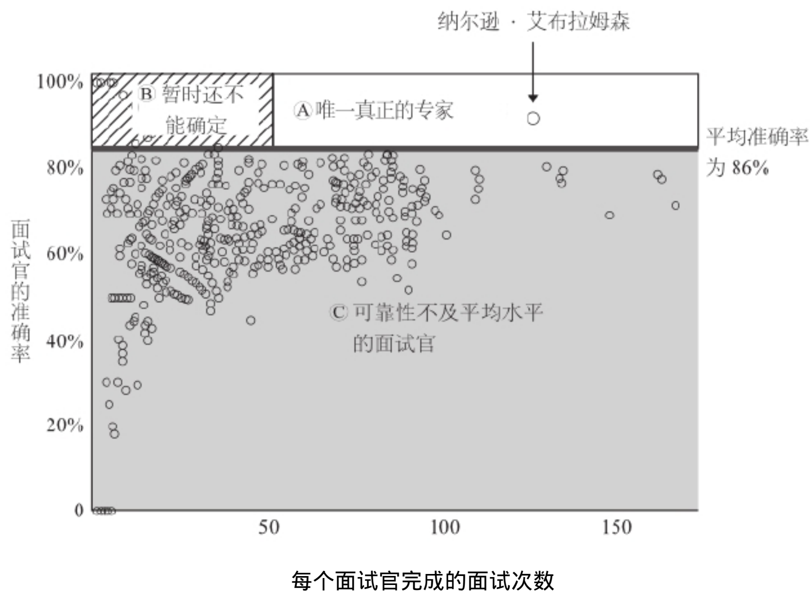
此外，在面试过程中出现意外的状况时，专业招聘人员要懂得如何处理以化解尴尬。比如有一位应聘者把母亲也带到了面试现场。还有一位应聘技术岗位的应聘者忘记束腰带，每次转身在白板上写代码的时候裤子都会掉。我们经验丰富的招聘人员帮他解了围，把自己的腰带给了应聘者。

我参加过的其他公司的几次面试都见到了潜在的老板和几位未来的同事。但是我几乎没有见过可能在我手下工作的人。谷歌则将这种方式倒置。你很可能会遇到未来的经理（如果可能的话——有些比较大的工作群体，比如“软件工程师”或“财务策略师”等的招聘经理不止一位）和同事，但是更重要的是与一两名将要为你工作的人会面。从某种意义上

讲，他们的评估比其他人都重要，毕竟他们要与你朝夕相处。因此说来，我们所用方法的第三点关键不同之处就是有下级对潜在的雇员做面试。此举向应聘者传递出谷歌没有等级划分的强烈信号，同时有助于防止任人唯亲，避免经理聘用老朋友来新组建的团队。我们发现，非常优秀的应聘者可以使手下深受鼓舞、兴奋异常。

第四，我们还补充了“跨职能面试官”，即与应聘者竞聘的岗位没有任何关联或关联很少的面试官。比如，我们或许会请法律部或负责广告产品设计的广告团队成员来面试潜在的销售人员。此举旨在提供公正的评估：从不同职能部门来的谷歌人不会特别在意某个职位是否空缺，但是却会强烈期望保持招聘工作的高标准。而且他们也相对不容易犯“薄片”错误，因为他们与应聘者的共同点要少于其他面试官。

第五，我们采用了一种彻底颠覆的方式编写给应聘者的反馈意见。我们讨论过面试反馈意见必须包含几项重要的特性，还采用“后门”参考资料。此外，我们会平等地看待每个人对应聘者的反馈意见。下级的反馈意见与招聘经理的反馈意见同等重要，甚至更重要。托德的研究显示，面试的最优次数为4次，而单个面试官的评估报告本身并没有太大的帮助。



展示个体面试准确率与平均面试分数86%准确率对比的散点图

（每一个点代表一位面试官）。面试官准确率是指面试官希望聘用的应聘者中真正得到聘用的比例。A组包括纳尔逊·艾布拉姆森，唯一一位战胜群体智慧的人。B组中的面试官看似比一般人水平高，但是所做的面试次数尚有不足，无法通过统计数据证明是其技能高超还是仅仅因为运气好。多数个体都要低于“群体”的平均准确率，落在C组。

平心而论，在这方面唯一称得上专家的谷歌人是纳尔逊·艾布拉姆森。他是位于散点图右上角那一个孤零零的点。但是托德经过深入研究之后发现，纳尔逊有着他人无法比拟的优势。他在我们的数据中心工作，这里是一个全球网络服务器，能够快速获取互联网副本，几毫秒内就能得到搜索结果。这个角色需要有非常特别的技能组合，而他面试的人也都做这些工作。此外纳尔逊还是谷歌第580号员工，因此有非常丰富的经验。但是这是我们分析的5000个现场技术面试的案例中唯一一个特例。

与在其他情境下相似 [10]，“群体智慧”在做招聘决策时也同样适用。

因此，我们依然报告每位面试官面试的反馈分数，但是更多强调的则是平均分数。[92]采用这种方法可以避免某个人排挤应聘者的情况，同时还可以限制帮助某位应聘者游说的可能。

第六，我们依靠没有利益相关性的审核人。除了采用结构化的面试题，招聘时关注应聘者的一些特性之外，我们还会刻意为每一名应聘者安排至少三重审核。招聘委员会首先审核，决定是否推荐某位应聘者继续参加面试。比如，在人力运营部，招聘委员会由负责我们团队主要板块的多位主管和副总裁组成。招聘委员会成员在应聘者将要进入自己团队时要主动退出评审。他们要审阅一个应聘者信息包，每个应聘者信息包有40到60页长。我在下文中选取了其中一些关键要素。

如果招聘委员会拒绝了应聘者，招聘流程便就此结束。如果他们支持一位应聘者，他们的反馈意见就会补充到招聘信息包中，而后递交高管评审。在每周例会上，我们的高管中某几位会对每周的应聘者做另一层次的客观评估。有时我们一周有300多名应聘者，有时不到20人。在这个阶段，应聘者或被推荐聘用，或被拒，或被要求提供更多信息，通常此时会进一步测试应聘者某一方面的特性或是考虑应聘者被聘用的机

会高低。在这个阶段拒绝应聘者最常见的原因是什么呢？文化。 [11]尽管谷歌人持各种政见的都有，但是透明和发声的权利等企业文化却被广泛认同，这也是我们公司经营的核心。恰如杰夫·胡贝尔最近对一位应聘者的评论所说：“这是一个很了不起的应聘者——技术面试评分很高，非常聪明，完全能够胜任工作——但是特别傲慢，面试官没有一个希望他加入自己的团队。这是一个了不起的应聘者，但是不适合谷歌。”

Candidate's Name

Name of Referenc...

Company Name: Fortress Investment Group | Phone Number: 415-284-7423

Check Comp...

外部背景调查

Role-related

Leveraging o...
consumers jo...
knowledge and insights for our clients is crucial for the role she is applying for and Google's ...ends in the large ...tment companies ...y create ...ss is a crucial ...the objective of ...brings to the role

面试官对每一个面试问题的评分和反馈意见

GCA

Unde...
Ident...
Makes Sound Decisions: Solid

依据四种聘用特性，
对应聘者每一项回答的详细反馈意见

应聘者详细背景信息

Offer Coversh...

Position/Title: Child...

Recruiter: [illegible] (msze; 100317) Lead Recruiter: [illegible] (jeffmiller; 10792)

Offer ID: 74396

Candidate Summary

Type of Hire: Direct Hire

-

Education

School, Country	Selectivity	Degree, Field	Us Gpa	Int. Gpa	Grad Date	Graduated?
San Jose State University		Undeclared			December 2003	NO
Ohlone College		AssociateDegree, Early Childhood Studies			May 2004	NO
California State University, Sacramento		BachelorArts, Child Development			May 2006	YES

Work History

Company/Organization	Position	Start Date	Term Date
Children's Creative Learning Centers, Inc. - Cisco Campus	Pre-Kindergarten Math and Phonics Instructor, Pre-Kindergarten Head Teacher, Preschool Head Teacher	November 2008	In Progress
Children's House of Los Altos	Preschool Teacher/School Age Program Director	August 2006	June 2008

Years of Relevant Industry Experience: 4

Pre-Google Standardized Test Scores

Google Test Scores

Interview Data

Number of Interviews: 5 Average Score: 3.4

Additional Notes

Per [illegible], Director of Benefits: I support hiring [redacted] as an Infant Toddler Support Teacher at the Children's Center. [redacted] received a BA from California State University, Sacramento in Child Development. She currently works at a play based center and is eager to join Google's program which is inspired by the principles of the [illegible] approach and fosters collaborative learning and developmental growth. She has several years of experience working at Children's Creative Learning Centers at the Cisco Campus so she is familiar with the corporate element of working with employee sponsored child care. She also spoke strongly about working collaboratively with teachers, parents and children. Children's Center Director [illegible] spoke with [redacted] and [illegible] thought the candidate was very poised and articulate displaying good values and core thinking that is in line with the Google Children's Centers. For these reasons, I think she would make a good Infant Toddler Support teacher at the Google Children's Centers.

RULE OF 7:
* Will report to: [illegible], Site Director
* Manager's team size: 26
* People Manager?: No

GCA INTERVIEWER: [illegible], Google Children's Center, Operations Manager

招聘信息包节选。版权归谷歌所有

如果高管评审之后表示支持，这些应聘者就会作为每周推荐聘用人员送交拉里审核。报告中包括一些链接，包含了每名应聘者的详细招聘信息包，同时还包括各级评审时对每名应聘者的总结、反馈意见和推荐意见。拉里给出最多的反馈意见是应聘者或许没有达到我们的聘用标

准，或是材料中体现出的创造性还不够好。比反馈意见更为重要的是，拉里向公司传递出讯息：招聘工作是最严肃的事情，我们有责任继续做好这项工作。新入职的谷歌人听闻拉里亲自审阅过他们的申请时，总是会喜出望外。

如果我们按照传统的招聘流程，就可以在一两周内完成一个招聘流程，而不是像今天一样用上6周时间。在必要的情况下，我们也有能力加快招聘速度——每隔几周的时间，我们都会进行一次快速招聘，为了那些已经拿到其他公司的录用函但如果不迅速回应就过期的应聘者，[12]我们还在美国和印度的大学校园里开展过为期一天的招聘活动，测试能否提高我们的招聘成功率。至今为止，快速的招聘流程并没有实质性地提高应聘者的应聘体验，也没有提高应聘者接受我们工作邀请的比例，因此我们的关注点仍然在于探寻方法聘用我们可能忽略掉的人，而不是加快招聘流程。

信息汇总：如何招聘最优秀的人才

你可能会好奇这样做会不会用去谷歌人很多的时间，确实会的。

但是并没有你想象的那么多。有四个原则可以帮助最小的团队在招聘工作上有非常非常大的提升。

在公司员工数量达到2万人之前，多数员工每周用在招聘工作上的时间在4~10小时之间，我们的高管每周很容易就要用上一整天时间，所有高管加起来每年有8万~20万小时要用在招聘工作上。这其中还不包括我们的专职招聘人员所用的时间。这些时间的投入是公司快速成长所必须的，也确保我们在招聘质量上没有将就。而且，说实话，这在当时已经是我们竭尽全力的结果。我们用了数年的时间研究和实验，找出了高效招聘的方法。

2013年，谷歌大约有4万名员工，尽管我们的招聘工作量是公司员工2万人时的近2倍，谷歌人平均每周用在招聘上的时间却降为1.5小时。我们将谷歌人用在每一位应聘者上的时间减少了75%。我们还在继续努力降低这个时间，并学着更高效地管理招聘团队和他们的时间。

但是至今为止，最好的招聘技巧莫过于有一批核心的优秀人才。乔纳森·罗森博格以前总是在办公室里放200份谷歌人的简历。如果一名应聘者对是否加入谷歌持观望态度，乔纳森就会把这一堆简历放到他面前

说：“你一定要与这些人共事。”这些谷歌人教育背景各异，有很多来自全球最好的学校；他们开发出具有开创性的产品和技术，比如脚本语言（Javascript）、数据块定位（BigTable）和映射规约（Mapreduce）；曾在最具有开创性的公司供职；他们中有奥林匹克运动员、图灵奖和学院奖获得者、太阳马戏团表演者、魔方冠军、魔术师、三项全能选手、志愿者、老兵，以及做过你能想象的各种炫酷事情的人。应聘者总是会问乔纳森是否刻意挑选的这些简历。而乔纳森则会真诚地告诉应聘者，这些简历是从那些制造谷歌产品的谷歌人中随机挑选的。他每次都能留住应聘者。

说到这里，我们到底是如何打造自我复制的招聘机器的？

1.设定高质量标准。进行招聘之前，确定你所期望的一些特性，定义何谓伟大的团体。首要准则是只聘用比你更优秀的人。不要将就。永远不要。

2. 寻找你自己的应聘者。领英、Google＋、校友录和职业协会使这项工作变得简单明了。

3.客观地评估应聘者。请下级和同事参与到面试中，确保面试官做好记录，请一组不存在偏见的人做最终的招聘决定。定期回顾那些笔记，将笔记与新员工的表现做对比，优化自身的评估能力。

4.给应聘者一个加入的理由。清楚地解释为什么你们所做的工作很重要，请应聘者了解将要与之共事的突出人才。

写出这些内容很简单，但我根据自己的经验可以告诉你，这些真正要落在行动上却很难。经理恨死了不能自行聘用团队成员。面试官也很难忍受他人指指点点，按照某种特定的形式进行面试或写反馈意见。在出现违背直觉的数据面前，人们都会有不同意见，会争辩是不是每一份工作都需要设定如此高的标准。

不要屈服于压力。

为品质而坚持。

经常有人对我说：“我只是想要一名行政助理，只要能接电话、安排会议日程就可以——我不需要聪明人，只要一个能干活的就行。”这是很

糟糕的逻辑。一名出众的行政助理能对经理产生强大的影响力，帮助他们更好地安排时间，优化任务顺序，作为经理的脸面应对所有来访的宾客。这些角色很重要，而一名普通的行政助理与一位卓越的行政助理之间有着天壤之别。我之所以知道这些是因为我有幸与最优秀的行政助理汉娜·查共事过。

如果你致力于带领团队或所在组织走上转型升级之路，那么把招聘工作做得更好是唯一最好的出路。这需要有意愿和耐心，但确实行之有效。要愿意使员工在招聘工作上投入时间。永不止步。

采用这种招聘方式还有另外一个好处：在多数的组织里，你要先加入，然后证明自己。在谷歌，我们对招聘流程的品质充满信心，因此员工一旦加入我们的团队，从第一天起就会得到我们的信任，成为我们的正式成员。

谷歌工作法则：筛选新雇员?

- □ 设定高质量标准
- □ 寻找自己的应聘者
- □ 客观评估应聘者
- □ 给应聘者一个加入的理由

[1]证实偏见只是我们的潜意识在不经意间促使我们做出糟糕决定的一种。为了建成一个偏见更少、更具有包容性的工作场所，我们在谷歌不遗余力地减少潜意识的偏见。我们在一篇名为“你不知道自己不知道：我们的潜意识如何破坏工作环境”的文章中介绍了我们尝试的一些方法——选自谷歌官方博客，2014年9月25日，http://goo.gl/kxxgLz。

[2]“正确的”答案是：既然在这个问题中你缩小了——改变了你体积——但是其他一切都没有改变，你的力量–体积比就增加了，你可以轻而易举地跳出榨汁机。在回答出正确答案之前，文斯·沃恩和欧文·威尔逊扮演的角色还猜测榨汁机会破掉——因为他们以前卖过榨汁机，所以知道——而他们会很安全。然后呢？“就有两个五分钱大小的人自由地生活在世间，”他们大喊道，“畅想一番吧！……太阳镜修理？我们就能站到那些小螺丝上！或者把我们附着在送入人体内部的装置中去战胜病魔？……我以为我们被困在榨汁机里。但现在我们又能救死扶伤了?!……真是一次难忘的经历啊！”

[3]我在此处做了简化处理。更准确地说，r2是一种量度，用于表示某一个或多个变量对结果的预测有效度。如果r2的值非常高并接近100%——考虑到生活的纷杂混乱，社会科学中很少会出现这种情况——我们就可以充满信心地根据模型中的其他数据对结果进行预测。如果r2的值接近0，预测的结果将会很不准确。r2的值要根据各个变量之间潜在的关联性或几个事件同时发生的概率来确定。r2和关联性并非因果关系。换言之，高的关联性，比如r2＝0.9，并不意味着A会引起B，只是A和B同时发生。比如，如果我每天早上6点都去跑步——我要能这样严于律己该多好啊！——出门之前，我都会把狗放到院子里，我跑步的时间与狗出门的时间有关联性——反之亦同——因为二者倾向于在同时发生，但二者互相不为因果。然而，如果你有足够多的数据，控制其他因素，做一些数据测试，确保结果是可靠的，那么依据这种关联性对哪些可行和哪些不可行做判断将会是一个不错的出发点。在招聘的问题上，面试表现当然不会引起后续的工作表现，但是——如果控制了其他变量——这个过程可以帮助预测某个人在未来工作中能有多好的表现。

[4]可惜的是，罗塞尔的研究指出了这些差异，但并没有解释差异出现的原因。有一种可能的解释是，女孩和男孩解答任何问题的能力都相似，但是每一种性别都受困于“刻板印象威胁”——一种心理学现象，如果有一种很显见的刻板印象存在，人们就会按照这种刻板印象行事。比如，研究显示，当被测试人进行测试之前了解到某种刻板印象，他们的表现就会发生变化。在一项基础研究中，有一组女孩在进行数学测试之前被告知这项测试能够体现性别差异，而在测试结果中也真的出现了性别差异，女孩的成绩远低于男孩。而另一组女孩在做同样的测试之前被告知这项测试不会体现任何性别差异，测试结果中就没有出现任何性别差异。——资料来源：stephen J. spencer, Claude M. steele, and Diane M. Quinn, “stereotype Threat and Women’s Math Performance,” Journal of Experimental Social Psychology 35, no. 1(1999):] 4-28.[86]

[5]2014年，负责设计和管理sAT考试的美国大学理事会宣布他们再次对sAT考试做了改进，以解决此类及其他一些问题。尽管这些努力是成功的，但是此举也帮不了我们这些已经上了大学，正在申请研究生学校或已经工作的人，我们已经不太可能再去参加sAT考试了。——资料来源: Todd Balf, “The story Behind the sAT overhaul”, New York Times Magazine, March 6, 2014.

[6]我们人力分析团队的一位博士梅丽莎·哈勒尔补充道："转而采用结构化测试是明智之选，因为这种方法能更好地预测应聘者未来的工作表现。"而且这种方法有利于多样化，因为有预先设定好的问题和评分标准，可以降低潜意识中的偏见。[90]

[7]行为锚定等级评价法。

[8]VoxPop是拉丁语"vox populi"的缩写，意为"民众心声"。

[9]当然，在某些岗位上需要特定的专业技能。你不可能在税务部全部安排一些不懂如何填写纳税申报单的人。但是即便是在这些部门中，我们也尽量安排多种背景且具有创新思维的人。

[10]比如，密歇根大学的斯科特·佩奇的研究表明，人们对奥巴马总统金融团队将要施行的金融市场政策的猜测，其准确性比美联储的一小批经济学家的分析要更准确。根据《谁想成为百万富翁》的电视节目的前主持人里吉斯·菲尔宾所说，在节目中，询问观众时得到的答案有95%是正确的。谷歌的网页级别——一种确定搜索优先顺序的算法——在很大程度上也是依靠的群体智慧。

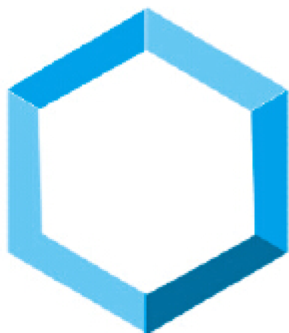
[11]此处的文化特指本章前文中介绍过的一些特性，包括尽责心、能够接受模棱两可的状况等。同时还指拓展在谷歌工作的人的类型，避免出现同质化。

[12]这种录用函被称作"爆炸录用函"（exploding offers），因为如果不在限定日期内接受邀请，就会失去录用机会（爆炸）。这种录用函在应届生招聘中常用，但当下在硅谷越来越盛行。我认为这种做法在应聘者身上强加了很多不公平的压力，应聘者本应自由地做出最有利的决定，不应承受任何胁迫。毕竟，公司有很多员工，但是每个人只能做一份工作。应该是一份心甘情愿去做的工作。当时哈佛大学教授罗伯特·J·罗宾逊在其1995年发表在《谈判杂志》的作品《拆除爆炸录用函：远点策略》中介绍了如何应对爆炸录用函的方法。文章题目参用了《星际迷航：银河飞龙》中一个称作"远点相遇"的片段。进取号星舰船长被外星人法官判刑，这名法官对警卫说："士兵们，如果这个罪人说出'有罪'之外的一个词，你们就扣动手枪扳机。"他问皮卡德船长的下一个问题是："罪人，你要如何为自己辩护？"皮卡德这样回答："有罪……暂时的。"鉴于皮卡德既非有罪（"暂时的"），也没有死，这种胁迫的困境就

自然而然崩解。罗宾逊的巧妙想法就是用同样的方法应对爆炸录用函：“我接受，暂时的。”策略就是提出一种合理的状况（比如“除非我能够与未来的上司见面”；“除非我没有从正在等待消息的公司处得到更好的录用条件”），解决截止日期问题。“一旦截止日期问题解决，”罗宾逊认为，“威胁的真实性也就打破了。”

第六章
打造最幸福的公司

收回经理的权力，放手让员工去做



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

你的经理信任你吗？

我敢保证你的经理在你走进办公室的时候不会把自己的珠宝首饰藏起来，但是如果你认为自己应该得到升职的时候，你可以自己就决定了吗？如果你想每周用一天的时间去做一个编外项目或是为其他员工组织演讲，同时你也有办法把分内工作做好，你的想法能够实现吗？你可以决定请病假的天数吗？

同样重要的是，你信任你的经理吗？她会支持你，为你争取权利，帮助你完成工作吗？如果你想换一份工作，你能与她交流此事吗？

能做到上述几点的经理我们都喜欢，但只有少数人才能如此幸运。在谷歌，我们对管理人员一直保持着深深的怀疑态度。很多工程师都是这么想的：经理都是呆伯特（卡通片中身居斗室的生意圈里的平庸之辈）式的人物，最多也只能保护员工免受见识浅薄的高层领导掣肘，让员工做些实事。

但是我们的氧气项目（Project oxygen）——我们将在第八章详述——显示，经理其实做了很多好事。原来我们并不是对经理本身存怀疑态度，而是对权力以及已往经历中经理对职权的滥用心存深深的怀疑。

传统意义上的经理控制着你的薪水、升迁、工作量、岗位调配以及是否能有一份工作，他们的权力甚至触及你的夜间生活和周末。尽管经理不一定会滥用这些权力，但是滥用的可能性依然存在。我们对恶霸老板的焦虑体现在影视、书籍等作品中，从《办公室》（The Office）中的迈克尔·斯科特到最近大量涌现的《拒绝浑蛋法则》（No A**hole Rule）、《浑蛋先得手》（A**holes Finish First）一类书籍，不一而足（第一本教我们如何应对浑蛋，后一本教我们如何成为浑蛋——省略的星号是我加的，毕竟本书是一本老少咸宜的书）。

我在通用电气工作的时候认识一位高管，我们就叫她艾伦吧。艾伦在通用电气晋升很快，坐上了高管的位置。有一天早晨，艾伦匆匆走进办公室，在秘书的桌子上丢下一个纸袋子。“丽莎，能帮我往我的医生那里跑一趟吗？我得把大便样本送给他。”袋子里装的是艾伦早晨的“成果”，还热乎着呢。

艾伦不认为自己做的有什么错。她是一名高管，工作繁忙，由秘书去送排泄物可以使艾伦的工作更有效率。

你或许听过“权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败”这句话。[93]1887年，阿克顿勋爵写下这段话，对领导权做出了深刻的剖析。这些话出自他与历史学家、英格兰教堂主教曼德尔·克莱顿的辩论，当时克莱顿正在写作宗教法庭历史，在某种程度上要为教皇和国王开脱罪责。阿克顿做了一段并不广为人知，但却更有力度的论辩：

> 你认为我们应该用与对待常人不同的标准来评判教皇和国王，心怀善意地假设，认定他们不会犯错，此点我不敢苟同。如果要做假设，也应该认为掌握权力的人是恶的，权力越大，恶念越深……伟人多数是恶人，即便他们不滥用权力，而只是施加影响力；如果你再考虑到权力带来腐败的可能性或必然性，他们的恶会更甚。官方宣扬掌权者的圣洁无暇是世上最无耻的异端邪说。这样做无异于……本末倒置。

阿克顿并非仅从学术角度表达了对权力带来腐败的一些观察见解。

他是在大声疾呼，呼吁掌权者应具有比常人更高的道德标准。

在此背景之下，艾伦的行为就不那么奇怪了。毕竟，她难道不是通过努力的工作，做出了牺牲才坐上高管的位置吗？她这么忙，如果秘书能够帮她节省哪怕15分钟的时间，对通用电气也是有益的，因为艾伦可以将宝贵的时间用于为股东创造更多价值，对吧？如果说要秘书帮忙的事情从工作事务变成私事呢？嗯，艾伦不也经常在私人时间里为通用电气工作吗？帮她处理私事与帮助她处理工作事务也没什么不同，对吧？

错。

经理并非坏人。

但是我们每个人都可能为贪图便利或为享受权力带来的小刺激而滥用权力。

与此同时，创造等级制度的责任并非全在经理。我们员工也经常创造自己的等级制度。

我们在谷歌面临的挑战中有一点在于我们希望谷歌人像主人翁一样，而不是雇员一样去体会、思考和行动。但人类总是倾向于遵从权威，寻求等级划分，关注局部利益。回想一下你参加过的会议。我敢打赌，级别最高的那个人总是坐在会议桌的上首。是因为他们匆匆地从一间办公室冲到另一间办公室，抢先来到会议室，才占到这个最好的位置吗？

下次仔细观察一下。随着参会者陆续到场，他们会刻意将上首的座位空着。此种现象证明了我们一些不自觉的微妙举动都创造了等级制度。没有指示，没有讨论，甚至没有有意识的思考，我们就会为“上级”留出位置。

甚至在谷歌我也能看到这种现象，只不过有些许变化。我们最高层的一些领导对这种现象也非常熟悉，并尝试打破这种状态，选择坐到会议桌某一侧的中间。我们的总法律顾问肯特·沃克经常这么做。“从某种意义上讲，此举在于建立‘亚瑟王的圆桌’似的动态平衡——等级概念较模糊，更能吸引人们彼此交流，而不是逐个与我进行往复交流。”（尽管肯特也坦诚地承认这种做法也有其实际意义：“出现这种现象有一部分原因是由于是我在白板上贴出的会议议程，由我坐在中心位置有利于我保

持专注。”）

但是经过几次会议之后，人们又会习惯地将那个位置空出来。

人类极其善于遵守规矩。2007年之前，谷歌的招聘政策是“聘用尽可能多的聪明人”。2007年，我们开始有了招聘预算制度，因为我们聘用的人数已经难以消化。如今每个团队每年的招聘人数都有了限制。因为工作岗位成了稀缺资源，所以需要有所保留，谷歌从原本的富足心态转变为当时的紧缺状态，谷歌人调整之迅速令我震惊。职位空缺的时间比以往更长，因为各个团队要确保他们聘用的是最优秀的人。内部调岗变得更加困难，因为他们需要腾出一个空岗位。

现在的状况好了一些。我们改变了一些规则，解决了一些挑战，以便在必要时某些团队可以适当超支——比如，如果谷歌人想从另外一个团队换岗。多数部门领导还会预留一部分预算，这样就能随时为非同寻常的应聘者留出空间。但是当时最令我震惊的是，即便在一家给员工如此多自由的公司，一个简单规则的推出竟然对员工行为造成了如此巨大的改变。

最优秀的谷歌人会有自己的判断，在合情合理的时候打破规则。举一个简单的例子，我们规定谷歌人每月只能带两位客人来我们的餐厅。如果某人偶尔带上父母和孩子来也没问题。他们偶尔同时享受一段快乐的经历比遵从规则要更好。

现在说到预算的问题就好像有些不同了。设定预算的目的在于使用资金要控制在预算内。但是在谷歌总要为真正非凡的人留出空间，即便超出预算也在所不惜。然而我们很多人内心固化了对规范的尊重，感觉超预算好似革命性的大事。

20世纪60年代，斯坦利·米尔格拉姆于耶鲁大学所做的一系列饱受争议的实验也证明了同样的道理，只不过他的实验更极端。米尔格拉姆当时正在探寻一个问题：“为什么会发生大屠杀？”为什么数百万人被屠杀，整个社会对此并没有表现出怨恨，而是或消极或积极地支持这种行径？人类难道如此容易受权威左右，甚至能做出极度有违人性的事情？

本实验是以记忆实验的形式展开的，实验对象被要求对隐藏的“学习者”进行电击，以惩罚学习者未能记住所学的单词。学习者每失败一次，实验对象就被要求扳动开关，将电压提升15伏，电压强度从15伏到420

伏，还有最后两挡标着XXX，分别对应435伏和450伏。电压每提升一次，实验对象就会听到学习者喊叫的声音，到后来喊叫变为尖叫。300伏时，学习者开始撞墙，诉苦说心脏难受。升到315伏之后，学习者会陷入沉默。如果实验对象拒绝继续扳动开关或将电压调到450伏——有几次实验中，电压会调到三倍——实验将结束。要电击30次才能达到这么高的电压。

在米尔格拉姆的第一次实验中，40名男子作为实验对象参加。其中26人一直将电压调高到450伏。21次电击之后，学习者陷入彻底的沉默。然而，仍然有65%的参与者按照指令行事，即使在学习者完全没有任何反应之后，依然实施了9次电击。没有一直做到最后的14名实验对象中也没有一个要求中途停止实验，甚至没有一个人未请求许可便去检查受害者的状况。[94]

（在此有一个关键的事实需要说明，就是没有人真的受到电击。扳动的开关没有任何效果，尖叫都是预先录下来的。）[1]

经理都倾向于累积和运用权力。

员工都倾向于服从命令。

不可否认的是，我们很多人都同时扮演着经理和员工两个角色。我们都遇到过控制欲很强的经理，也都遇到过不服从管理的员工，这样的挫败感我们每个人都曾有过。

这时你或许会想，哇，突然有种暗无天日的感觉。

还有希望。

“你的经理信任你吗？”是一个非常深刻的问题。

如果你相信人性本善，如果你所在的组织能够很好地完成招聘工作，给人以自由就没有什么好担心的。要记住“极乐空间”（asylum）的本意为“避难之所”（a place of refuge）。人们对工作场所心存更崇高的渴望，希望这里能成为一个避难之所，人们在这里可以自由地创造、建造和成长。为什么不让居民自己来经营这个极乐空间呢？

授权于群众的第一步就是要保证人们能够安全地发表意见。俗话说“枪打出头鸟”，就是警示人不要随便发表评论。

正是因为这个原因我们才尽可能削弱经理的权力。他们拥有的正式授权越少，就越难利用萝卜加大棒的政策辖制团队，这个团队的创新范围便会越广。

消除地位象征

我们讨论过，在谷歌，经理不能独自做出聘用决定，而在接下来的章节中，我将分享我们也不允许经理未经共同决策便做出薪酬和升职决定。然而，想要创造出授权于员工的环境，使员工有主人翁的感受，像主人翁一样行动，单单在招聘和升职管理上采用创新的方法是不够的。为了减轻人类内在寻求等级划分的倾向，我们尝试除去显示权力和地位的象征符号。比如，出于实际考虑，我们在谷歌只有四个明确的级别划分：普通员工（独立贡献者）、经理、主管（即多位经理的经理）和高管。此外对技术员工还有一条平行的职业轨迹，他们整个职业生涯一直保持着独立贡献者的身份。在这些层级上的提升代表个人在视野、影响力和领导力方面的作用。人们当然关心升职的问题，而且升职为主管和高管是非常重大的事情。

公司规模比较小的时候，我们对两种级别的主管做了区分，级别较低的主管称作主管–技术类，级别较高的主管称作技术主管。我们发现，尽管只是头衔文字顺序的细微区别，也使人们对两种级别的不同有了固定认识。于是我们取消了这种区别。

随着公司的逐步壮大，要坚守“透明”的信条越来越难。我们曾经完全禁止使用的一些头衔——比如包含“全球”或“战略”之类词的头衔——又开始在公司里出现。我们禁止使用“全球”，是因为这是一个不证自明且有些虚浮的称号。除非明确说某项工作并非全球化的，难道不是每项工作都是全球化的吗？“战略”也同样有些虚浮。孙子是一位战略家。亚历山大大帝是一位战略家。我有很多年一直被称作所谓的战略顾问，我敢说在一个头衔里加入“战略”一词是吸引应聘者的好办法，但是对工作的性质不会有什么改变。我们在招聘的时候特别注意头衔的监管，但是却无法持续清理雇员信息库，管理员工加入团队之后给自己起的头衔。（在谷歌你可以自己选择头衔。）我们只是希望通过努力将头衔的影响力降到比其他地方更低。

我们在第四章提及的捷波朗公司的兰迪·纳福利克给我讲述了他是如何将降低头衔关注度的实践输出到其他公司的，他对我说，这种做法并

非适用于所有人："在谷歌，领导地位与头衔并不划等号。我经常给表现最好的一些员工做领导的机会，帮助他们学会不受头衔权威影响的领导艺术。久而久之，将这些领导者安排到人员管理的岗位上就变成了非常简单的工作，因为他们已经完全学会了如何激发领导力，激励追随者，促成同事之间做出决定。我在捷波朗从另外一家科技公司聘用一位人力资源商业合伙人的时候也尝试了类似的方式。我向他解释头衔应该附属于领导力。最初几个周他一直因为这件事耿耿于怀，他问：'如果没有头衔，我怎么安排他们工作？'他在公司里熬了不到6个月。"

此外，我们还消除了其他象征或强化等级划分的方面：我们最高级别的高管获得的福利、额外津贴和资源与新员工是一样的。我们没有高管餐厅、停车位或补贴。我们在2011年引入了一项递延酬劳项目（谷歌管理投资基金），谷歌人可以将富余的钱投给我们的金融财务部，当时我们决定不仅允许高管参与，而且让所有人都可以参与，这与大多数公司的做法都不相同。在欧洲，通常高管可以拿到车辆津贴，我们则为所有员工发放，同时还会控制最高级别高管的福利水平，确保公平。有些人因此抱怨，但是在我们看来，使福利惠及所有人比遵从行业惯例更重要。

如果你想要建立没有等级划分的环境，就需要时刻把公司的价值观放在醒目的位置。否则，人的本性就会不可避免地显露出来。象征符号和故事很重要。曾任杰拉尔德·福特总统新闻秘书的罗恩·内森分享了一段有关他的上司领导方式的故事："他养了一只狗，名叫自由。自由在总统办公室地毯上方便了一下，有一位海军服务人员立刻冲上前去做清理。杰里·福特说：'我来清理。走开，我来清理。自己的狗要自己管，不应该让别人收拾。'"[96]

这段小插曲之所以如此令人动容是因为美国权力最大的一个人不仅明白自己的个人责任，而且还能领会亲身践行的象征意义。

这也是帕特里克·皮切特上班时身穿牛仔裤、背着橙色背包而不是西装、公文包的意义所在。是的，他是谷歌的首席财务官，工作繁杂，要平衡谷歌对"登月计划"（谷歌内部对Google X的叫法，但也包含部分Google X之外的重大项目）的巨大野心，确保我们公司的经济财务状况得到良好的管理。但是他同时又平易近人、热心肠、人性化。当他骑着自行车在我们的园区内飞驰而过时，他向谷歌人展示出，即使我们最高级别的高管也是普通人。



帕特里克（左）和我骑着他其中一辆自行车
感谢布雷特·克罗斯比拍摄该照片

依靠数据而不是根据经理的想法做决定

除了将权力所带来的地位象征和矫揉造作最小化之外，我还会依据数据做决定。奥米德·科德斯塔尼在来谷歌之前供职于网景公司。奥米德自己是这样说的："网景公司传奇首席执行官吉姆·巴克斯戴尔在一次管理会议上说：'如果你掌握了事实，拿出来，我们会采用。但是如果你只是有想法，那还是用我的吧。'"

巴克斯戴尔做此评述的语气既有趣又有些专横，但由此可以窥见大多数成功经理的思维方式。毕竟，他们能够成为经理是因为已经证明了自己的判断力（希望如此），那么我们为什么不依靠他们的判断呢？

同时，巴克斯戴尔的话也强调了我们每个个体都掌握着很多机会。依靠数据——真的，要期望每一段对话都以数据为根基——颠覆了传统经理的角色。经理从负责提供直觉的人转变为搜寻真相的引导者，每个决定都依据最有用的事实做出。从某种意义上讲，每一次会议都好似黑格尔辩证法，会议主持人宣布主题，参会人提出反对意见、驳斥观点、质疑实例，并检验最终的决定是否正确。结果将是一个综合体，相比独

断专行的公告，这样做更能接近真实。谷歌坚持的核心准则中一直都有一条“不要耍政治手腕。用数据说话”。

正如哈尔·范里安对我说过的：“依靠数据可以帮助所有人摆脱困境。高管不应把时间浪费在争论某个广告背景用黄色好还是蓝色好。只需做一次实验。这样管理层就能得到解放，只需操心那些难以量化的事情，这样通常能够更好地利用他们的时间。”

我们利用数据——证据——规避流言、偏见和旧式的刚愎自用。其中一种方法就是打破流言（在此要对亚当·沙维奇和杰米·海纳主持的一档极好的电视节目《流言终结者》（MythBusters）说声抱歉，他们在节目中测试一些流行文化见解是否真实：“存在从恶魔岛监狱中逃脱的可能性吗？”——答案是存在。“如果正在下雨，奔跑或步行，哪一种会湿得更厉害？”——答案是步行。）我们受这档电视节目启发，开始尝试在公司内部测试一些流言，并尽我们所能揭穿流言。

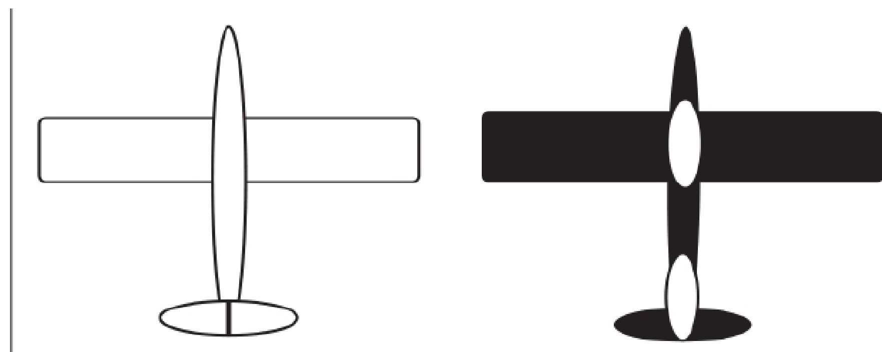
人们会针对组织内部各种事情如何运作做各种假设——实际上只是猜测。这些猜测多数都是源自样本偏误。样本偏误教科书一般的案例就是亚伯拉罕·沃尔德在“二战”时期的一项研究。匈牙利数学家沃尔德是统计研究小组成员，该小组位于哥伦比亚大学，在战争期间接受美国政府安排的统计任务。当时军方向他咨询如何提高轰炸机的存活率。沃德分析了完成轰炸任务返航的飞机机体上弹孔的分布，以此确定机体需加强装甲的位置。根据美国国家二战博物馆[97]提供的资料，他当时制作的图解如下。右侧飞机机体上的暗色区域是弹孔最多的。

沃尔德的总结与人们的直觉恰相反，他认为驾驶舱和尾翼部分需要最大程度的加固。

他看过的样本只包括那些幸存的轰炸机，这些飞机的机翼、机头和机身被击穿。沃德意识到自己看到的是一个偏误样本：被击中驾驶舱和尾翼的飞机根本不可能返航。恰恰是这些部位最需要防弹加固。[2]

样本偏误令我们非常苦恼。比如，我们在2010年的年度员工调查中发现很多技术人员认为谷歌没有对表现差的员工采取足够果决的行动。实际情况是，在一个10人的团队中，9个人都盯着同一个表现不尽如人意的人，并依此总结认为没有人采取任何措施帮助他们提高或解雇他们。他们没有看到其他类似规模的5个团队中没有一个表现差的，也没

有意识到经理和人力运营部的人早就了解了实际情况并在幕后处理这些问题。这属于一种典型的样本偏误——某人依据偶然间观察到的缺陷小样本，得出了结论。在这个案例中，因为要尊重工作遇到困境的员工的隐私，我们并没有公开发生的事情，而是表明了立场，告诉谷歌人，我们一直在幕后解决这个问题。我们还会将全体谷歌人的真实数据融入绩效管理相关的培训材料和演讲中。



沃德的轰炸机损伤图解

结果，技术人员在这个问题上的态度大幅改善，针对“在我们的工作团队中，我们能够有效处理表现差的成员”的问题评分上比以往高出23分（满分100分）。甚至还有更好的现象，谷歌人开始向彼此解释这种动态机制。最近有一封邮件讨论，一名谷歌人发现一个工作偷懒、表现很差的员工，但是这些问题却没有得到解决，他因此感到非常沮丧。另外一名谷歌人插话解释道，这个偷懒的人可能已经引起了注意，但可能是那些“律师猫”[98]不准人力运营部的人与所有人分享细节。确实如此！

升职是另外一个常常引发流言的因素。我们在谷歌通过电子邮件宣布升职消息，邮件中会列出升职人的姓名和个人简介，但是我们的公司规模太大，员工不可能了解每个人。因此谷歌人浏览升职名单的时候，很自然地会去寻找他们认识的人，祝贺他们升迁。但与此同时，他们在潜意识中还会做一些假设。“我注意到萨利升职了，但是戴维却没有。肯定是因为萨利为首席财务官工作的原因。”“哇，看看吧，安卓（手机系统）团队所有人都升职了……但是我几乎没有见过基础构架（数据中心）的人升职。我猜公司只关心面向用户的事情。”比较典型的推断认为，项目上需要有高层人员才能得到升职，因为一般认为他们的意见更有分量；在“更性感”的产品领域工作有利于升职；一次负面的评价会影

响你升职的机会；总部的项目更容易引人注目，因此在这些项目上工作得到升职的机会也更多。诸如此类的推断还有很多。每年我们对谷歌人做调研的时候，他们都表示升职流程不公平，因为很多特定部门、项目或工作会得到优待。

如果这些推断是对的，那么他们的担忧也就合情合理。但实际上这些推断并不正确。

如果谷歌人能花时间来人力运营部确认自己的观察结果，我们就会带他们翻看数据。但是大多数谷歌人并没有问询——我们也不可能有时间回答所有问题。我们不断有新员工加入，他们都得出同样的错误结论，此外甚至连有一定经验的谷歌人也对我们的保证持一定的怀疑态度（或许是善意的）。毕竟，人力资源团队不就是为管理层服务的吗？他们不总是想要普通员工噤声吗？

搜索一下布莱恩·王和詹尼特·赵这两个名字。布莱恩带领的团队负责跟踪和评估我们的整个招聘流程，不过几年前他曾是我们人力分析（People Analytics）团队的一员，负责确保我们的判断是依据事实做出。詹尼特是我们的一位副总裁，负责我们主要产品领域——比如搜索、广告、数据中心和Gmail——所有与人相关的问题。他们认为更为长效的方法是将升职相关的数据与谷歌人分享。他们对数据进行了处理，组织了一系列的讨论，录了视频，以便后来入职的员工观看，还建立起一个网站分享所有数据。结果显示：

•与高层人员同组工作对升职只有很小的影响。所有提名升职的人中有51%得到了升职。而那些与高层人员同组工作的人，其比例为54%。稍微高一点，但高得并不多。

•产品领域与升职无关。偶尔某一年在不同产品领域会有几个百分点的差别，但是整体说来，不管你做哪一方面的产品，升职的概率都差不多。

•不好的反馈意见并不会损害你。事实上，得以升职的人中几乎每一位的升职评审材料都有一些建设性的反馈意见。害得某人失去升职机会的原因在于一些严重的错误，比如组织混乱或经常编出错误代码。明显的信息缺失则是另外一项警示信号。升职信息包中如果没有建设性的反馈意见，在评审委员会看来实际上是一种警示信号。升职候选人不应畏惧征求并接受并不那么闪耀的反馈意见，因

为这些意见并不会带来损害，反而会给他们明确的指导，说明在哪些方面需要提高。当你向人们展示真实情况时，他们会想要变得更好。

•你所在项目的地理位置并不会影响你是否升职。比如，在我们山景城总部的升职率和其他地区基本相同。

这个网站会定期更新，放上最新的数据信息和经过要求进行的新分析。这个过程需要大量的工作，但是对于证明我们的升职过程不存偏见至关重要。反复宣传我们的升职流程可行有效会更加简单。但是利用事实说话，并让所有人都能随意获取这些数据，这样一劳永逸地消除流言能更好地解决问题。

我们会频繁地做自我检查，查验谷歌的产品，确保我们的决定是以事实为依据的。我们希望推广好主意，淘汰坏主意，这样也使我们有更多空间自由地尝试更有前景的一些想法。比如在2010年，我们对谷歌搜索做了516项改进。其中一项重要的改进是一种称作“咖啡因”（Caffeine）的代码，它使我们的搜索结果“新鲜度”比以前提高了50%。谷歌搜索并不是每一次输入问题之后都进行全网搜索。我们做了预先搜索，根据网站和网页的相关性、质量等方面做有限性排序，而后对这些网站做出索引，这样一来搜索的问题几乎是即刻就能得到答案。咖啡因代码的使用意味着我们的索引速度加快了50%。甫一推出，它就实现了每秒同时处理数十万网页。如果打印出来，每秒钟的纸堆能堆起三英里高。[99]

在推行每一项改进之前，我们都会进行测试，确保改进有效。我们采用A/B测试的方式，向评估者并行展示两套搜索结果，而后观察他们的行为举止，听取他们的反馈意见，确定哪一种结果更好。有一个简单的案例，即测试蓝色背景的广告和红色背景的广告哪一种能得到更多用户点击。这看似很小的一个问题，但是如果你是一家可口可乐或百事可乐一般规模的公司就不同了。我们还会采用百分之一测试的方法，即在百分之一的用户群体中做出一些改变，然后观察改变的效果，之后决定是否对数十亿用户采用这种改进的方法。仅在2010年，我们就进行过8157次A/B测试和2800多次百分之一测试。换言之，2010年每一天我们都进行了30多次测试，探索如何更好地服务用户。这些仅仅是我们在搜索产品上投入的工作。

我们在人力问题上也采用了同样的方式。我们实行“向上反馈调查法”（upward Feedback survey，一种以经理水平为调查对象的周期性调查——将在第八章详细介绍）的时候，进行了一次A/B测试，旨在分析电子邮件发件人为某位高管或是采用“uFs Team”（向上反馈调查团队的通用化名时，谷歌人对经理提出反馈意见的可能性是否有区别。我们发现反馈率几乎没有区别，因此决定选择通用化名来发邮件，因为这样只需要写一封邮件，相比请每一位高管分别写一封电子邮件要容易一些。

我们推行的几乎所有重点项目都会先在一个子群体中进行测试。我还记得当公司员工超过两万人的时候有人问我，谷歌毋庸置疑已经是一家大型企业了，这是否令我感到困扰。“我们一直都忧心公司文化，”我回答说，“但是公司大的好处在于，我们可以进行成百次的实验，探寻能够真正使谷歌人更幸福的做法。”每一个分部、每一个团队、每一个项目都是一次实验的机会，能够从中得到更多认识。这正是大型组织常常错失的重大机遇中的一种，而且这种做法不仅适用于有数千名员工的企业，对于有数百名员工的企业也同样适用。通常管理层做出的决策会在整个组织中施行。如果管理层错了怎么办？如果某个人有更好的主意呢？如果某项决策在一个国家效果很好，但对于另外一个国家并不适用呢？各家公司不利用这种方式多做实验，在我看来简直就是疯了！

为什么不选出10个或50个或100个人，尝试一些不同的做法？为什么不在一个小组中先做尝试？正如比尔·考斯比在卡通喜剧《胖子艾伯特和考斯比家的孩子们》（Fat Albert and the Cosby Kids）中经常说的一样：“注意啦，你或许能从中学到一些东西。”

让员工塑造自己的工作和公司

除了要限制领导者的一些传统权力工具和依靠事实做决定之外，我们还给了谷歌人异乎寻常的自由度，去塑造他们自己的工作和公司。谷歌并非第一家这样做的企业。65年以来，3M公司（明尼苏达矿务及制造业公司）一直给员工15%的时间做探索：“3M有一条核心理念，就是创造需要自由。因此，大约从1948年起，我们一直鼓励员工用上15%的工作时间去做自己的项目。可以利用我们的资源，建立一个独特的团队，遵从自己的洞察力，探索解决问题的方法。”[100]广泛使用的便利贴就是通过这个项目研发出来的，同样还有一种在使用过程中能够变得更锋利的聪明的研磨材料金字塔（Trizact）也是如此。

我们实行的则是20%时间，即我们的工程师每周可以有20%的时间用于研究日常工作之外感兴趣的项目，不过这些项目大体上要与谷歌的工作相关联（即便有这种限制，在谷歌仍然有非常广泛的领域可以探索）。技术部门之外，我们并没有正式开展20%时间项目，但谷歌人还是经常能够挤出时间来做一些编外项目，比如我们的销售人员克里斯·詹迪决定帮助少数民族控股企业上线（后来成为他的全职工作），还有曾是一位专业的交谊舞舞者、现为我们不动产团队一员的安娜·博蒂略，她工作之余会教同事们跳舞。

我们Chrome团队的产品管理副总裁凯撒·桑古塔在2009年的日常工作是负责谷歌工具栏和谷歌桌面的运行。Chrome团队开始设计自己的浏览器时，凯撒和几位工程师想到如果将Chrome的设计应用到操作系统上会怎样。当时，电脑启动需要五分钟甚至更长的时间，部分原因在于开机时会检查一些没人使用的旧式硬件，比如软盘驱动器。凯撒与团队成员一起开启了一项非正式的20%时间项目，希望能改善现状。他们删掉所有不必要的步骤，建立起Chrome浏览器平台，创造了Chromebook笔记本电脑的原型。启动时间只有8秒钟。

这项政策在实际中的使用千差万别，有些人几乎100%地投入到编外项目上，而还有很多人根本没有参与任何编外项目。有人开玩笑说，这实际上是“120%的时间”，编外项目工作是在日常工作完成之后才做的，而不是在白天上班时间完成。更具有代表性的一个特点在于，一个成功的项目刚启动时只需要某人投入5%或10%的时间，但随着项目的深入，需要耗费的时间就越来越多（也吸引了越来越多的谷歌人自愿加入），直到最后成为一款正式的产品。

20%时间原则已经过多年的打磨，我们上一次调查的时候，员工大约使用了10%的时间。从某种意义上讲，20%时间这种理念比实际使用的时间更为重要。其运转游离于正式的管理监督之外，并将永远如此，因为强迫最优秀和最具有创造力的人才工作是错误的。

《连线》杂志作者瑞恩·塔特就此写过一段概要，是我见过的最好的一段：[101]

> 如下并非20%时间特征：一个完整实在的公司项目，有独立的书面政策，有详细的指导方针，有经理主管。没有人会在入职介绍会上拿到一份“20%时间”的信息包，也不会有人感觉有外界压力迫使

自己去展开一项编外项目。20%时间的展开通常是即时性的，为那些最聪明、最不安于现状、最执着的员工提供了一个出口——不论艰险困顿都要将一个想法执行到底。

比如，工程师保罗·布赫海特在Gmail上投入了两年半的时间才说服公司高层不要担心Gmail会使谷歌延伸得离搜索太远，可以投入市场。

谷歌人并不局限于创造产品。他们还积极参与到如何经营公司的决策中。几年前，我们将技术部门所有人的匿名绩效和工资数据交给了一个30名工程师组成的小组，请他们确定奖金分配方式。他们希望奖金分配体系能够做到论功行赏。比如，假如有两名工程师的水平相当，但其中一位在加入谷歌的时候谈到了更好的薪水，比如他的薪水为一年10万美元，而另外一位没有想过争取更高薪水的工程师每年薪水9万美元。鉴于他们的表现属同一水平，两人都拿到了20%的奖金。这样不公平，这些工程师认为，因为第一个人拿到了2万美元奖金，而第二位贡献相当的工程师只拿到1.8万美元的奖金。因此，在他们的要求之下，我们调整了奖金统计方法，从原来的以实际薪水为基数改为以同岗位所有人薪水的中位数为基数计算。这样确保了两人都能得到与其工作影响力相称的奖金。

说句题外话，这在大多数公司中都是非常现实的一个问题。关于男女平均薪水差异的证据有很多。造成这种现象的原因中有一项在于男人和女人在受聘的时候讨价还价的倾向性不同。比如，卡内基梅隆大学的琳达·巴布科克和作家萨拉·拉斯谢弗称卡内基梅隆大学的男性MBA毕业生的起始薪水要高于女性，很大一部分原因在于男性更倾向于要求高薪。57%的男性会争取更高的薪水，而女性则只有7%会这样做。[102]部分归功于谷歌人投入的精力，我们的薪酬体系目标指向了消除此类结构性的偏见和不公。

但是，我们并不是一直都采用这种分析的方法去处理报酬、时间利用、招聘和其他人力资源问题。回到2004年，当时我们大约有2500名谷歌人，拉里和谢尔盖感觉我们的公司已经太大，他们无法通过四处走走看看，与熟人聊一聊，就能了解员工到底是否开心。他们的解决方法是：史黛西·莎莉文应该与每个人面谈，查明真实情况。

史黛西提议推出员工幸福度调查解决这个问题，但是公司只有远远

不到一半的人参与了这项调查。一些工程师认为自己可以设计出一种更好的方案，于是推出了他们自己的调查项目，与幸福度调查展开竞争。这项调查的名称叫“心醉神迷调查”，当然他们设定的标准也相应地更高。心醉神迷调查关注了工程师的一些特别需求——比如，只有这项调查中问询了20%时间的使用——并得到了其他技术人群的认可（毕竟是工程师设计的调查！）。

直到2007年，这两项调查并行运转，但是它们的实用性很有限，因为问题设定不同，我们甚至无法在整个公司中做比较。后来加入氧气项目的米歇尔·唐纳凡希望能找到一种更好的方法。之后她用了一年的时间，与工程师、销售人员以及所有可能的人携手合作，力图设计出一种调查方法，能够囊括所有谷歌人的兴趣，而且能够随着时间的推移保持良好的科学性和可度量性。Googlegeist（谷歌员工年度幸福度调查）由此诞生。

Googlegeist意为“谷歌精神”，是员工的选择，这一点也不奇怪，这是对我们4万多名谷歌人进行的一次年度调查。这是我们授权员工塑造公司的一项最有力的机制。Googlegeist每年会问询大约100个问题，采用5分制，从“非常不赞同”到“非常赞同”，同时辅以几个问答题。

我们会根据当年的热点问题，每年对调查问题做30%到50%的调整，但是会保留余下的问题，以便跟踪公司在一段时间内的变化。每年大约有90%的谷歌人参与调查。

由于我们希望谷歌人诚实，因此设定了两种递交问卷的方式：保密或匿名。“保密”是指去掉名字，但是其他一些有助于我们对公司做分析的数据保留下来——比如，你的地理位置、职位级别和产品领域，这样我们就能知道某位谷歌人是加利福尼亚圣布鲁诺YouTube团队的一位女性经理，但并不知道她具体是谁。唯一能够看到这些数据的团队——数据当然不包括姓名——是Googlegeist核心团队，而且我们公布报告结果的方式不会使某个人被识别出来。匿名递交则更进一步，除非应答者选择做补充，否则将不包括任何个人识别信息。

Googlegeist
Our Annual Survey

第 1 部分：我

在全谷歌范围内展开的这部分调查分为四个部分。第一部分会问你一些身为谷歌人的个体体验问题。

如果你不想回答某个问题、不知道答案或者感觉问题不适合你，请选 N/A（不适用）。

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	N/A
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]						
[illegible]						

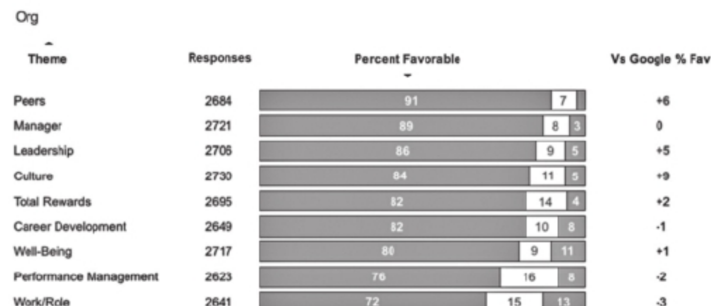


Previous　Next

Click "Next" to save your answers.

2014年Googlegeist调查的首页。版权归谷歌所有

Googlegeist的特别之处在于它不是由咨询师编写，而是由调查问卷设计、组织心理学等各个领域的博士级别谷歌人编写，所有的结果（包括好的和坏的）在一个月内将在全公司分享，这些结果将成为第二年员工引导谷歌文化和效率提升工作的基础。每一位手下有三名以上参与调查员工的经理都会得到一份报告，被称作MyGeist。这份报告——其实是一种交互式线上工具——使经理能够审阅和分享一些个性化报告，包含他们团队的Googlegeist分数概要。不管团队中有3名谷歌人还是30多名谷歌人，经理都能根据团队成员的调查结果清晰地了解团队的运转状况。只需点击一下，经理就可以与直属团队、上级组织、特定的一些谷歌人中，甚至整个谷歌公司范围内分享报告，而且多数团队都会这么做。



2014年Googlegeist调查中选取的个人**Mygeist**报告样例。数据仅为指示性。版权归谷歌所有

这样就形成了一种良性循环：我们针对了解到的信息采取行动，从而鼓励了员工未来更多地参与，进而使我们更加准确地了解哪些方面需要改进。我们通过默认开放来强化这个循环：任何分管100名或更多参与调查员工的副总裁都自动向全公司公布报告，这种想法恐怕要吓坏我们在第二章中介绍的那位首席执行官了，他连接受员工非书面的问答的胆量都没有。与此同时，员工的应答则是匿名的（避免谄媚拍马），经理的结果也不计入绩效评估或薪酬考量。我们希望员工恪守诚信，希望经理对改进持开放态度而不是抵触情绪。

严格地说来，Googlegeist关注的是重要结果的评价。多数员工调查关注的是参与度，[103]而如普拉萨德·塞迪所解释的，参与度“只是一种人力资源部门的人喜欢的模糊概念，但实际上并说明不了太多。如果你的员工参与度达到80%，又有什么意义呢？”[3] 企业执行委员会发现“员工参与度的概念在学术研究领域和实践者人群中都是模糊不清的……这个概念在不同的时候使用有不同的含义，可以指向心理状态、性格、行为以及前因和结果”。[104]参与度并不能准确地告诉你应该将人力和资金优先投入到哪里。要提升参与度是应该关注健康项目，还是经理能力，或是工作内容？根本没法知道。

Googlegeist关注的则是我们最重要的一些成果变量：创新（重视并鼓励持续改进现有产品，有胆量和远见去保持这种环境）、执行（迅速

完成高质量产品的上市）和保留（留住想留的人）。比如，我们设定了5个问题来预测员工辞职的可能。如果一个团队对这5个问题的回答赞同度低于70%，我们就知道如果不加以干预，未来几年里将会有更多的人离开公司。如果只有某一个问题的赞同度低于70%，这个问题就显露了出来，谷歌人和领导者会同他们的人力运营部同事就能一起协作提升这个团队的体验（不过要注意这些结果不会反过来与任何个体谷歌人联系到一起）。我们还会评测其他很多成果，比如我们执行工作的速度和我们的文化，但最重要的是我们想要持续推出炫酷的新东西，我们希望确保那些很努力才招聘到的人能够长久地留在谷歌工作。

这样做产生了深刻的影响。我们能够预测哪些领域的人员缩减情况会加重，不论经营状况好坏都使员工流动率持续保持低水平。谷歌人继续感觉公司具有创新性，而且他们可以为公司使命做出贡献。但是相比5年前，谷歌人对个人职业目标能够在谷歌实现的信心提升了20%，对决策速度的满意度提高了25%（在官僚主义作风盛行的大型组织里，决策速度可能特别慢），感觉受尊重的程度提高了5%（基准分数已经达到90%的情况下，很难再有太大提高）。

与此同时，调查显示我们在健康方面还有更多的工作要做，特别是谷歌人在非工作时间远离工作的能力。于是我们便尝试变得更好。我们的都柏林分公司做出响应，开始了一个称作都柏林黑灯计划（Dublin Goes Dark）的项目，鼓励所有人在下午6点停止工作，保持离线。他们甚至还设立了存放点，收回笔记本电脑，确保员工不在睡前再偷瞄一眼电子邮件。这项试验奏效了。我们最开始只在人力运营部展开这项活动，后来在整个都柏林分公司推广，有超过2000名员工参与。我们爱尔兰人力运营部主管海伦·泰南汇报说："我的办公室里有一大堆笔记本电脑，人们来放电脑的时候都叽叽喳喳地有说有笑……第二天很多人闲谈自己做过的事情，感慨晚上变得很长，似乎有很多时间可以做许多事情。"

Googlegeist已经成为我们公司重大变革的发源端，诸多变革中包括氧气项目——改变了我们对公司管理的看法，我将在第八章详细介绍——和2010年我们实施的公司薪酬理念的彻底变革，其中一项变化是给公司所有人提高10%的薪水。在实施薪酬改革之前，我们的薪水都很低，但是谷歌人已经到了成家买房子的年龄，更高的固定工资显得愈发重要。随着时间的推移，我们发现员工对薪水的满意度在下降，于是及

时给员工加了薪。（令人遗憾的是，每年薪水1美元的拉里和谢尔盖都拒绝了我给他们加10%工资……到1.1美元的提议。）

但是在一家一贯将推出新产品视作最大荣耀的公司，Googlegeist显示出我们忽略了某些根本的需求。

2007年和2008年，技术人员感觉那些从事重要但并不炫目工作的人没有得到足够的认可。比如，谷歌的工程师都在为我们的代码库做着贡献。我们来彻底了解一下。有数千人致力于改进谷歌的产品功能，而这数千人都是在同时工作。小的重复和低效现象会迅速累加，使产品生产变慢，变得过于复杂，故障频发。

“代码健康”是指维持代码的整体可持续性和可扩展性，以减少此类问题的发生。（“可扩展性”是一种科技领域的行话——我们所说的小方法解决世界性大问题就是这个意思。“扩展性”是指某种产品有100位用户与有10亿位用户时的运转状况同样良好。）这需要不断地探索和创造新技能，降低复杂性，将简约的风格融入到代码开发过程中。Googlegeist告诉我们在这方面投入的关注度还不够，没有给予充分的奖励。奖励发给了那些编写了最多代码的人，而不是编写出质量最高代码的人。

我们本可以在公司范围内设定代码健康目标，或是设立一个新的职位，全职负责检查其他人的工作。或者我们的首席执行官可以强制要求每个人在下一个月重点关注代码健康。

我们没有这么做，相反，我们在Googlegeist中强调了这个问题之后，有一些工程师自发组织起来，决定解决这个问题。首先，他们通过技术演讲、内网文章以及向我们公司非常流行的“英声明”（“engannounce”）内部邮件清单中发送邮件，解释代码健康的重要性，进行教育和宣传，以此提升代码健康重要性的认知度。他们请艾伦·尤斯塔斯等声名卓著的技术高管将代码健康问题加入到公共演说，以及关于绩效管理和升职的电子邮件中。其次，这些工程师与人力运营部合作，将代码健康设定为绩效校准会议和升职委员会的核心内容，并在Googlegeist中加入相应的问题，每年对进展情况进行查验。再次，他们开发出一些工具可以自动查验代码的健康状况。比如我们在慕尼黑的代码健康团队开发出一种工具，可以自动检测C＋＋和Java中的死码。发现死码并进行调试可以使程序运转得更快、更稳定。最后，这些工程师

创立了“公民奖”，奖励为健康代码做出贡献的谷歌人，使同事和领导等所有受益于他们工作的人认可他们的努力。

四年之后，工程师更加自信投入到改善代码健康上的时间将得到回报，信心提升了34%。更加重要的是，他们在自身生产效率方面也取得了可喜的进步，这既得益于项目团队的代码库更加稳固，同时也由于他们所依赖的团队外体系也得到了改善。

Googlegeist还经常暴露谷歌其他需要改进的地方。在我们的销售部门中，我们发现刚毕业的谷歌人中一些经营小生意的（比如市区精品屋或布鲁克林区的一家西班牙小吃店）体验了浸入式职业发展的满足感。这些谷歌人自发与人力运营部合作，在欧洲设计了一个试点项目，使谷歌人得到轮岗的机会，有机会体验各种类型的工作、特定角色商业和产品培训、一项两年的个人发展计划以及在全球建立网络等。

第一批参与这个项目的谷歌人在职业发展满足感方面有18%的提升，留岗指数提升11%。基于试点的成功，这个项目在全球已经接受了差不多800名谷歌人参与。

我们还经常展开“快中”项目，关注一些目标明确的问题。官僚主义克星（Bureaucracy Busters）几乎消除了所有令人不快的烦人小障碍。比如，我们的费用报销再也不用纸质凭据：照一张相，发过来。拒绝浪费（The Waste Fix-It）活动几乎杜绝了所有浪费钱的状况，比如打印机数量远超需求。我们请谷歌人提出对大家都有益且能在两三个月的时间里实施的改善建议。2012年，我们收到1310个点子，超过90000次投票。得票最高的20项得以实施。其中一些并没有太多新意：不要再发纸质薪水支票；不要在年底进行强制性职业道德和合规性培训，因为所有人都在这个时候准备下一年的产品路线图和预算；设计结构性面试工具，能够自动给出可靠的面试问题，这样你就不用强迫自己想出一些古怪的问题；在纽约或伦敦等酒店费用昂贵的城市里租用更多的公司住房。这些琐碎、恼人的事情堆积在一起会让公司变得臃肿迟缓，而通过这些活动都得到很好的处理。

高期待收获高收益

有人争辩说这样授权于普通员工的做法会造成混乱，或是出现一种状况：由于每个人的观点都得到重视，任何人都能提出反对意见，破坏

努力的成果——这种环境下一万个人都可以说不，但是没有一个人能说了算。现实情况是每一个问题都需要有一位决策人。如果管理得当，在这种经营方式下不会是所有人永远保持意见一致，而是通过以数据为依据的积极探讨发现最好的办法。这样在决策之时，反对者即便不赞同结果，也能理解事情的始末，尊重理性的决策。

这种方式基本都能奏效。行不通的时候，只需遵循一条简单的原则：上报到公司上一层，摆出事实。如果他们不能决定，就继续上报。在我们公司，最后会有拉里·佩奇打破僵局。

考虑到我在本章大篇幅地解释为什么不能让经理掌控权力，这个建议似乎有些不恰当，但是在做决策时有等级划分是非常重要的。这是打破僵局的唯一方法，也是管理层的首要责任之一。领导者所犯的错误在于他们管得太多。正如亚洲开发银行的奥利维亚·塞拉特写到的："经理插手型管理是错误管理……人们进行经理插手型管理以缓和对组织表现的焦虑：随时指引和控制他人的行为会令他们感觉更好一些——从本质上讲，这种管理方式显露出他们的不安全感。这样做使喜欢插手下属工作的经理产生掌控（或有效）的错觉。出现这种情况的另外一种原因在于缺乏对员工能力的信任——喜欢插手下属工作的经理不信任同事能成功地完成一项任务或承担一份责任，即便同事说自己可以。"[105]

决策应该在一个组织中尽可能低的层级中做出。塞拉特认为，上报的问题应该是那些"在同样的数据和信息下"，更高级别的领导者会做出与下级不同决策的问题。

你们不需要有谷歌的规模或分析能力也能释放员工的创造力。作为一名领导者，放弃地位象征就是向员工释放出最强有力的信号：你关心团队所说的话。我为一家有50名员工的公司工作时，公司首席运营官托比·史密斯做过最了不起的一件事就是与我共用一间办公室，使我有了主人翁的感觉。我每天观察他工作，了解了公司的业务，学会了如何与人建立联系（他接电话时总是极其温馨地问一句"您好啊"），还从他身上学到了一些办公小技巧（买皮鞋的时候，买两双一样的轮换穿，这样就不容易穿破——我到现在还有两双1994年买的牛皮鞋）。我们有一些免费的调查工具，谷歌表格（Google sheets）中就有一款内置的工具，可供你询问员工的感受以及他们想要改变哪些做法。采用一些小的试点可以使意见最多的人认识到现实状况的复杂性。事不关己的时候很容易抱怨。要负责实施自己的想法往往更难，也可以节制极端和不现实的观

点。

所有这一切使员工更开心，能够想出更好的主意。现实中人们通常不会辜负别人对自己的期望，不管期望是高还是低。埃德温·洛克和加里·莱瑟姆在1990年出版的《目标设定和任务绩效理论》（A Theory of Goal Setting & Task Performance）一书中证明了困难的、特定的目标（“试着达到90%以上的正确率”）相比含糊的劝告或较低的期望（“尽你所能”）不仅更能激励人，而且结果的表现也会更佳。因此对人要有更多期待也是有道理的。

我在麦肯锡工作的时候，有一位叫安德鲁的经理，要求我为客户准备的市场分析做到完美。但是他并没有随便插手下属工作，没有告诉我每一页该写什么，也没有告诉我该怎么做分析。安德鲁对我们有更高的期望。

1999年我们为金融服务公司做咨询服务，承接了公司有史以来第一个电子商务项目（还记得“电子商务”吧？）。我把一份报告草案递交给他审阅，他并没有修改，而是问我：“我需要审阅这份文件吗？”我内心深处知道，我的报告很不错，但是他肯定能找到需要完善的地方。想到这里，我对他说报告还不够好，于是回去做进一步修改。我又带着新报告来到他面前，他第二次问道：“我需要审阅这份报告吗？”我又回到自己的座位。等我第四次来的时候，他又问了我同样的问题，我告诉他说：“不需要。你不用审阅。已经可以递交给客户了。”

他回应道：“好极了。干得漂亮。”于是看也没看一眼就将报告递交给了客户。

如果你期待很少，收获的也就很少。20世纪70年代的畅销小说《天地一沙鸥》（Jonathan Livingston Seagull）作者理查德·巴赫后来在《幻影》（Illusions）中写道：“为你的局限因素辩解，那你就是真的把自己局限于其中。”[106]经理会找出很多不信任手下的理由。多数组织的设计都抵制改变，使员工无力反抗。我对一些首席执行官讲很多谷歌人可以自荐升职，也可以询问我们的首席执行官任何问题时，最常得到的回应是，这些在理论上听起来极好，但是在他们公司里根本行不通：员工不会专心于他们实际的工作；搜集所有那些事实只会放慢我们的工作（！）；律师不会允许我们这么做的；员工（正是他们所谓的“最重要的资产”）不可能做出好的决定；我喜欢自己的特别车位……

但其实这些是行得通的。你只需要战胜资历带来的管理小诱惑和发号施令的冲动。各家组织都不遗余力地招募了不起的人才，但却限制他们的能力，只允许他们在本职领域施展。

作为一名经理，放开管理的缰绳会令人害怕。毕竟，如果出现错误的话，你的职业生涯就会出现危机。你得到这个职位就是因为你本应是最适合做领导的人。

让我放开权力同样也很难。但是我注意到一件有趣的事情。每周拉里都会请人力运营部——和谷歌其他部门一样——写一份上周概要，供全体管理层审阅。最初，每周都是我自己写这份概要。后来我请团队里的一些成员写，由我来审定。最后，我只请普拉萨德审阅，自己不会做任何评阅就递交上去。

一方面，没什么大不了的：这只是一份备忘录。另一方面，这是向首席执行官展示整个人力运营部团队工作的唯一常规途径。放手让其他人做这项工作的同时，我也放弃了一些控制权。但是我也节省了宝贵的时间，关注其他紧要问题。而普拉萨德也有机会做一些新鲜的事情。

经理们忽略的是，每次他们放弃一些控制权，就可以为团队创造一次提升的好机会，也给自己节省出更多时间应对新的挑战。

找出某个令你的团队感到沮丧的领域，让他们改变现状。如果有限制，比如时间或资金有限制，就告诉他们。要对员工透明，在塑造团队或公司的过程中给他们发言权。你会惊讶于他们的成就。

谷歌工作法则：授权于员工

- □ 消除地位象征
- □ 依靠数据而不是根据经理的想法做决定
- □ 探寻方法，让员工塑造自己的工作和公司
- □ 高期待

[1]米尔格拉姆的实验经常只是被顺带提及，但是其中一些细节也得以公之于众。他在试验中至少尝试了19种变量。实验8中只有女性参与者。顺从命令的结果与男性实验对象一样，只不过女性实验对象的紧张程度更高。米尔格拉姆报告称，不论性别“很多实验对象在实验环境下表

现出紧张迹象，特别在实施强度较大的电击时尤为明显。实验对象在很多实验情况下极其紧张，紧张程度在社会心理学实验研究中很少看到。实验对象出现出汗、颤抖、结巴、咬嘴唇、呻吟、用指甲抠肉等表现。上述行为在该实验中并非特例，而是正常表现……尽管顺从的实验对象继续实施电击，但是他们经常在极大的压力下完成指令。有些实验对象在电击电压超过300伏之后表达了不愿继续实施电击的意愿，表现出与那些反对实验者类似的恐惧；但他们还是服从了”。[资料来源：stanley Milgram，“服从的行为研究”，《变态心理学杂志》，67, no. 4(1963):371-378]。米尔格拉姆对研究参与者进行了跟踪调研，以评估实验对他们有没有长期影响。令人惊奇的是，竟然有84%的参与者“非常高兴”或“高兴”参与了实验，另有15%的人表示无所谓。有一封实验参与者的信经常被引用，米尔格拉姆在《权力服从》（Obedience to Authority）一书中也做了引用，信中解释了这个实验让参与者有了自我觉悟，能够意识到自己是如何做决定的，而这种做决定的方式在以往已经存在却不曾被发现：“我在1964年作为实验对象时，尽管知道伤害着某个人，但却完全弄不清自己为什么要这么做。很少有人能够分清自己是根据意愿而行动还是仅仅遵从权威的命令。”[95]

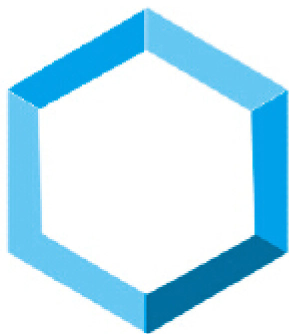
[2]另外还有一个生存偏差的例子，在分析中只考虑了幸存者而不是整个群体。对创业企业和对冲基金表现进行分析的分析者经常会犯这种错误，因为他们的分析对象仅仅是那些尚在运营的公司，但是忽略了那些破产或倒闭的公司。这样的分析结果使创业公司和对冲基金的表现比实际更加美好。当然，如果过于依赖本书也可能成为生存偏差的一例。从本书的论述中当然可以学到一些经验，但更重要的是同时也考虑失败企业的经验教训。我们在人力运营部进行分析的时候会竭力避免生存偏差。比如，我们会以双盲实验的方式，聘用一些已经被拒的应聘者，观察他们的表现，以此测试我们的招聘策略是否有效。

[3]以我个人的经验，我可以告诉你很多人将参与度鼓吹成灵丹妙药。他们通过简短的问卷来衡量参与度，问卷中通常包括这样一些陈述：“我在工作中有一位非常要好的朋友”，“过去的7天里，我没有因为工作做得好而得到认可或表扬”，或是“我的主管或某个同事似乎在乎我的个人状态”。有一家公司宣称，参与度高极高的企业每股收益的增长要高3.9倍，旷工现象少37%，员工流动率低25%~49%，员工偷窃行为低25%，安全事故要少49%，质量缺陷要低60%，等等。单单靠着上周受到的一次表扬，得到这么多好处似乎有点太过夸张了。我的首席人力资

源官朋友告诉我，参与度调查并不能指明改进的方向。如果你的分数低，难道要通过说服更多员工成为好友来提高吗？或者，如果利润低，最好的解决方法是更多地表扬别人吗？我们在谷歌的确也评测一些类似的主题——与其他数十个主题一起——但是不会将它们融合成一个像参与度这样包罗万象的概念。我们通过对职业发展或经理能力等特定方面的理解来得到更好的结果。

第七章
为什么每个人都讨厌绩效管理

关注个人成长而不是评分和奖励，以此改善绩效



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

在《辛普森一家》动画片中有一集名为“家长–教师协会解散”（The PTA Disbands），剧中春田镇小学老师罢工，抗议学校在薪水、教学用品和食物上的投入太少。学校停课，孩子们都只能各干各的事情。有一些孩子整天玩游戏，另有一些到处捣蛋。二年级的丽莎·辛普森惊慌失措：

丽莎：但是如果没有州里批准的大纲和标准化测试，我的学习就要完蛋了。

玛姬·辛普森（丽莎的母亲）：亲爱的，或许你应该放松一点儿。

丽莎：放松？我不能放松！也不能放弃，缓和或……我只能想出两个同义词？我的天啊！我变笨了！

玛姬：好吧，最后你会发现没什么的。几天之后，丽莎的状况变得更糟了：

丽莎：快看看我！给我评评分，给我排个名！我很好、很好、很好，啊我太聪明啦！给我评评分！

玛姬：荷马，我有些担心孩子。丽莎有点儿神经质了。今天早上我撞见她撕坏了自己的雨衣。

我们每个人身上都有些许丽莎·辛普森的影子。小时候我们按高矮排队。有人给我们评分，告诉我们哪些行为属于出众的、令人满意的或是需要改进的。等我们长大一些，就会在班级里排名，与全国的平均水平做比较。我们申请大学的时候，会仔细考虑每一所学校的排名。我们生命的头20年都在与他人比较。

等到我们成年之后，再创造的工作环境也与之类似，这也就一点不奇怪了。这就是我们所了解的。

谷歌也未能免俗。我们需要员工了解自己的表现，而我们的考评体系也从最初复杂得有些滑稽逐步得到改善。一路走来，我们有很多惊人的发现。你们可以看到，我们仍在继续努力，但是我相当自信我们走的方向是对的。运气好的话，我可以帮助你们避免前进路上一些头痛的事情和走一些弯路。

服输

今天的绩效管理体系最大的问题在于它们替代了切实管理员工的关键行动。密歇根州立大学的心理学博士伊莱恩·普拉克斯现任该领域的顶级咨询公司PDrI主席，她发现“这个问题有一个关键，绩效管理降档为一些指标，经常在规范的行政体系下变得支离破碎……尽管正式的绩效管理体系本意是要推动……公司期望沟通、短期目标设定和持续性指导等日常活动……但是这些行为似乎已经与正式的体系偏离了很远”。[107]

换言之：多数组织采用的绩效管理都成为墨守成规的官僚流程，不是为了改善绩效，而是为了管理而管理。员工恨它，经理恨它，就连人力资源部也恨它。

关注过程而不关注目的，使狡猾的员工有了机会钻这个体系的空子。我曾经共事过的一名销售部主管唐（尽管这不是他的真名）在我们做评级、确定分红前的三个月就会开始来我的办公室。每年10月，他就开始做铺垫。“今年很困难，但是我们的团队非常努力，渡过了难

关。”唐会这样汇报。到了11月，他会再次更新状况：“销售的伙计们的表现超出预想，逆势而上。”到了12月，我们就会听到一些详细的汇报：“小型商业团队已经完成了90%的任务，但是老兄，这个团队真是像英雄一样才赢得了这些订单。还要顺便说一句，我真不敢相信一月份时竟然会定下这么疯狂的目标。简直不可能完成！”

我一直都没有意识到唐在耍花样，直到后来有一年，我们决定将分红的时间比往常推后一个季度，但是没有告诉唐。他提前6个月开始铺垫谈判。坦率地讲，他这种行事方式也是他能成为一名优秀销售人员的原因，但是这段插曲也使我认识到体系中耍花招的程度有多严重。

事实上，没有人喜欢当前的绩效管理状态。薪酬协会（WorldatWork）和希博森咨询公司（sibson Consulting）调查了750位高级人力资源从业人员，发现接受调查的人群中58%给自己公司的绩效管理体系评出了C或更糟的成绩。只有47%的人感觉这个体系有助于组织“实现战略目标”，仅有30%的人感觉员工信任这套体系。[108]

面对这种情况，时下常见的反应是妥协。

奥多比（Adobe）、艾派迪（expedia）、瞻博网络（Juniper Networks，电脑硬件生产商）、凯利服务（kelly services，临时人力服务机构）和微软都取消了绩效考评。奥多比取消考评时称：

> 有一次在印度出差，奥多比的睡眠严重不足的首席人力资源官丹娜·莫里斯接受《经济学人》采访。莫里斯感觉“比平时更加不安”，她坦陈自己想要取消绩效考评的意愿。为了争取在采访内容公布之前发布通告，莫里斯与奥多比的公关部门沟通，迅速在公司内网发表了一篇博客。这篇博客在员工中引起了强烈反应，成为奥多比内网有史以来阅读最多的一条消息。全公司的员工展开了热烈的讨论，纷纷表达对考评流程的不满。根据莫里斯的说法，该现象传递出的深层意义是，员工“对于未足够认可他们贡献的体系已经不抱任何幻想”。对于莫里斯而言，采取必要行动已刻不容缓。
>
> “我们很迅速地做出决定，废止绩效考评，这样就意味着我们不再进行每年一度的正式书面评估。”莫里斯说，“此外，我们还要废除绩效排名和绩效评级，避免员工感觉自己被打上了标签。”
>
> 奥多比在2012年夏季引入了“检查”（The Check-In）体系——一种不断向前推进的、实时反馈的非正式体系——替代传统的绩效

考评。[109]

凭直觉想来，这是个很有吸引力的做法。员工不高兴，那就抛弃他们不喜欢的体系。很简单。

得到实时反馈意见难道不比等上一年更好吗？

但是也没有任何证据显示这种体系可行。学术研究的痼疾在于衡量的尺度无法保持一致，“实时”可能是“立刻”，也可能是“几天之后”。大多数实时反馈体系都会迅速变成“干得好”体系，因为人们都喜欢对别人说一些好事。到底有多少时候你的评价是因为切实带来行为的变化？更普遍的评价是“会上干得非常漂亮”一类，而不是“我发现，你注意到顾客从桌前退开，似乎失去了兴趣，你立刻问他们有什么顾虑。你能够重新吸引他们的注意，做得非常好。你应该继续密切关注会议中的肢体语言”。

说些泛泛的客套话要容易太多、太多。

设定目标

即便是在谷歌，我们的体系也远远算不上完美。对绩效管理的满意度一直以来都是年度Googlegeist调查中评分最低的部分。2013年初，只有55%的谷歌人认为绩效管理过程令人满意。比其他公司30%的满意度要高，但依然很糟糕。抱怨最多的两个方面，一是用去太多时间，二是流程不够透明，由此引起员工对其公平性的担忧。那么我们做对了哪些事情，使我们的员工对评估体系的满意度达到其他公司的两倍，但却还不够满意呢？我们又做错了什么呢？

谷歌的绩效管理总是以目标设定为起点。在21世纪第一个十年初期，谷歌的董事会成员约翰·杜尔向我们推荐了一种在英特尔非常成功的实践方法：okrs（objectives and key results，目标和主要结果）。目标必须具体、可度量、可检验；如果你达成所有结果，就能完成目标。比如，如果目标是将搜索质量提升x%，相应的关键结果是更好的搜索相关性（结果对用户而言多有用）和等待时间（多快找到搜索结果）。既要有质量标准，也要有效率标准，这一点非常重要，否则工程师完全可以解决一个问题，忽略另外一个问题。用上三分钟的时间才给你找到完美的结果是不够的。我们既要求相关性强，又要求迅速。

我们刻意设定了非常有野心的目标，知道不可能每次都实现这些目标。如果你完成了所有的目标，就说明设定的目标不够激进。负责监管Google X—开发出谷歌眼镜（一种置于眼镜内部的电脑，屏幕只有指甲大小）和自动驾驶汽车的团队—的阿斯特罗·泰勒[1]这样描述："如果你希望自己的车子能达到50英里的时速，没问题。你可以对车子稍加改造。但是如果我告诉你跑500英里只能用1加仑的油[2]，你就需要重新设计了。"我们不会把所有目标都设定得非常激进，但是如何选择需要一些智慧。恰如拉里经常说的："如果你设定了一个疯狂、有野心的目标，最后没能完成，你也至少能够实现一些了不起的成就。"

因此季度刚开始的时候，拉里会设定公司的okrs，激励每个人设定的个人okrs要基本与谷歌整体相适应。我们不会让完美与良好形成对立。一旦你看到公司的目标，很容易就可以将其与自己的目标做对比。如果你落后得太多，要么给出一个合理的解释，要么就要重新设定。此外，每个人的okrs在内网里都是对所有人公开的，就放在电话号码和办公室位置的旁边。能够看到其他人和其他团队在做些什么工作是一件非常重要的事情，而看到自己的目标与谷歌的目标相契合也能起到激励作用。最后，拉里的okrs会根据他在季度报告中说明的公司表现，设定沟通透明化的标准，并确定恰当的高要求目标。

在目标的话题上，学术研究与你的本能结果一样：有目标能够提升表现。[110]但是，浪费大量的时间在公司上下逐级统一目标却不是很有效。[111]这样做将耗费太多时间，而且公司上下的目标也很难统一起来。我们采用了一种以市场为基础的方式，随着时间的推移，我们的目标都将汇于一点，因为顶层的okrs已经众所周知，而且每个人okrs也都清晰可见。偏离路线太远的团队会很引人注目，而为数不多的几项关乎所有人的工作也相对容易直接管理。直到现在为止，一切顺利！

绩效考评

2013年之前，每名谷歌人在每个季度末都会收到绩效考评结果。考评量表总共41级，绩效评分从1.0（表现糟糕）到5.0（表现惊人）。大致说来，低于3.0意味着偶尔或经常达不到期望值，3.0到3.4之间意味着能够达到期望值，3.5到3.9意味着你超过期望值，4.0到4.4意味着"大幅超过期望值"，4.4到4.9意味着"接近于惊人表现"，而5.0代表"表现惊人"。谷歌人的平均分在3.3到3.4之间。如果某人连续几个季度的平均分为3.7或更高，通常就能升职。这种做法没有任何创新可言。

考评体系是否科学仍存在不确定性。[112]考评分级为3个或5个或10个或50个到底有没有不同，至今也没有可靠的证据证明。我们的41级考评量表源自我们的工程师基因。能够准确区分表现3.3和3.4的员工能够令人感到满足。如果将多个季度的评分进行平均，就可以精确地区分3.325和3.350的表现。如果你认为小数点后三位的评分已经过时了，其实我们还有4001级的考评体系！我们开发出极为复杂精细的解析法，确保你的评分略高一点，就能得到略高一点的奖励。但实际上这些并没有意义。尽管我们在组织考评上用了很多时间，但等到设定薪水和奖金的时候，经理或后来的评审者有三分之二的时候会进行调整。我们的经理每三个月就要用上数千小时组织绩效考评，考评过程的精确程度近乎滑稽，但是却不能作为确定薪酬的可靠依据。

同样一年进行四次绩效考评也遭遇到同样的窘境。我们采用这种方式，一方面是由于在谷歌迅猛发展的几年里，这样做有利于我们管理员工的工作，另一方面是由于我们希望确保对员工的评估总能与实际匹配。然而，我们发现，一年中有多达24周的时间在分配考评任务、校准评级（我将用几页的内容解释校准评级的意义——这一点很重要）或就考评结果进行沟通。有些经理喜欢这个频率，辩称这样可以迫使他们经常检查员工工作，以便发现绩效突然变差的员工。但这种评分体系只起到一种支撑作用。我在此无意要求他们停止检查未参加评估的员工，但是为了发现500名陷入困境的员工却要评估5000人，看起来似乎是一种浪费。

2013年我们用去大部分时间探索是否有更好的方法。我们尝试了各种替代方式，从没有工作分级到800个工作分级，这使几乎每个人在每个季度都因升职而士气上涨。我们研究了年度、季度、月度和实时绩效考评。我们考虑过3分和50分的考评分数体系。我们争论过是用数字还是某种主题词作为标签标注每一个绩效分类，甚至还反复考虑过无意义的主题词，以避免人们将注意力放在标签上。我甚至还提议加入水行侠、红三角或杧果等考评等级：



谷歌人保罗·考恩制作了“大幅超过期望值的杧果”这个图形，用于解释我的一种考评分级建议

图片由保罗·考恩提供[113]

这个体系的意义在于，利用毫无意义的名称使人们忽略标签本身。当然，人们最终还是会给标签加上含义。很可能会将水行侠定义为最差的。（他似乎总是输给其他一些超级英雄。）我们组织了协调委员会、咨询委员会，甚至就一些问题展开了员工投票。

最终，我们总结了三条经验：

1.不可能达成一致意见。没有明确证据的情况下，所有人都可以成为专家，而且每一种都可能有人支持。人们对于绩效分级为5个还是6个之类的问题都很有主见。即便是对谷歌现行最不讨人喜欢的流程进行调整，也不可能找出一个令所有人满意的解决方案。尽管人们似乎不喜欢现有的体系，但是他们更不喜欢其他任何选择！

2.人们对待绩效管理非常严肃。比如，我们就绩效分类的标签征询谷歌人的意见，结果得到4200多张投票。大趋势倾向于严肃、明晰，而不是异想天开。

3.实验至关重要。没有外部证据的情况下，我们必须自己动手，与谷歌各个部门的领导者协作，帮助他们测试想法。在YouTube，他们尝试将所有人按照最高效到最低效的顺序进行排名，不论员工级别，排名之后发现最高效的两人是中层员工，而后两人得到了

YouTube最高的股权奖励。虽然获奖励人的具体奖励并没有公布，但是每个人都知道有这样的事情出现。[3]我们还在另外的部门尝试将绩效考评分为5级，经理们发现相比此前41级的绩效评估，在部分项目上满意度要高20%。

我要特别强调这项工作对人力运营部而言的难度。我们的工作并不关乎生死，但是员工会抱怨，会抗议，最终可能会辞职。我们在谷歌面临的挑战在于，因为我们给了谷歌人太多的自由，因为我们以数据为导向，因为谷歌人关注公平性以及我们对待彼此的方式，所以要做出此类改变需要艰苦卓绝的努力。我们接触的每一个团队都对现行的体系非常失望，但是每个团队又都不愿做一些新的事情。而单单是在我们的YouTube部门，就提出十几种不同的新考评体系进行尝试。我非常自豪，人力运营团队在实现这些改变的过程中坚韧、有见解、细心，而我更要感谢那些与我们合作的团队，他们放弃了谷歌15年的传统，尝试了一些新的东西。

根据我们的实验，2013年初我们停止了季度考评，改为6个月进行一次。虽然还有些人抱怨，但并没有造成任何损失。这一改革立刻节省了50%的考评时间。

2013年底，我们选定了全公司大约15%的员工，一共6200多位谷歌人，改为采用5级考评量表：需要改进、持续达到期望值、超过期望值、大幅超过期望值和表现杰出。与以前的标签类似，但是实质的评分级别变少了。

我们秉持了医学的宗旨：Primum non nocere，即首先不要造成任何伤害。鉴于这是第一次尝试这种改变，我们设定的目标仅仅是达到采用旧的考评量表时相当的满意度、公平性和效率即可。我们发现，一旦跨越了最初的怀疑和认知阶段（“你说我不再是3.8是什么意思？我很努力地工作才得到3.8的！”）就不必再为0.1的评分差别而苦恼、浪费时间了。经理也被迫与员工进行更有意义的对话，而不是将一切都隐藏在“你这个季度的考评分数提高了0.1。干得不错，继续努力”之类的话中。

看到“准确性”没有丧失，我们长舒了一口气。我们将5级量表考评体系下谷歌人的感受与41级量表下谷歌人的感受做了对比。我们问了如下问题：

•绩效水平低下的人识别出来了吗？

•适合升职的人识别出来了吗？

•讨论有意义吗？

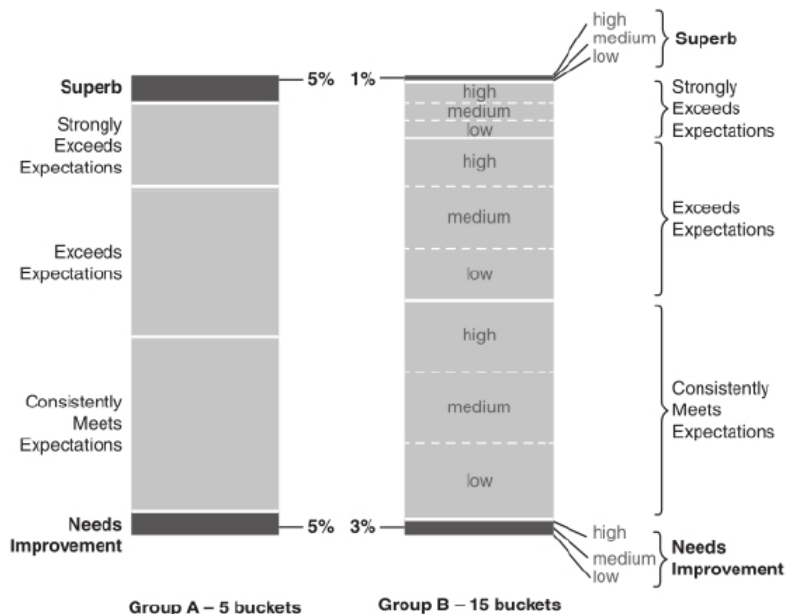
•过程公平吗？

在全公司范围内，新流程的评价并不比旧的差。虽然看起来似乎只是一场得不偿失的胜利，但是我们却长长地舒了一口气。有些谷歌人担心41级的考评量表所传递出的准确性会丧失，也就意味着我们的评分会不那么有用和有意义。但现实中谷歌人调查结果显露出我们一直怀疑的一个问题：41级考评量表只是给了人有准确性的假象。

多数谷歌人都承认，很多考评体系下多0.1或少0.1的评分并没有什么区别。比如，对3.1和3.2之间的差别从来都没有一致的结论。正如我们人力与创新实验室成员梅根·胡特所解释的："这种状况下的考评可能既不可靠也没有效力。同一个人，同样的表现，但是由于考评人和校准团队的不同，她得到的评分可能是3.2，也可能是3.3。这就意味着考评不可靠。如果她得到了3.3，实际表现却只是3.2，那么就说评考评也没有效力——评分没有反映实际情况。"

因此，考评体系如梅根所说的并不完善。也就是说，我们应该告诉员工："吉姆，你的绩效表现介于3.3和3.5之间。"但现实中我们并不是这么做的，经理拿到一个分数，就会给分数赋予一定的含义。因此，如果某人的考评分数从3.3提升到3.5，就会认定他取得了进步，但实际上他的表现可能还保持在原来的水平。再想象一下，你的考评分数降低了，对你的评述认为你的表现变差，但实际上只是测评的误差，这时你的处境该多么糟糕啊。

而后，发生了一些有趣的事情。这6200位谷歌人分属8个不同的部门。其中总人数1000人的三个团队决定对5个绩效分类做进一步细分。比如，有一个团队对每一个分类进一步分为三个次级分类；这样明星谷歌人就可能得到"特别杰出"、"中等杰出"或"低水平杰出"的评定。下表显示的是最终的考评分布。我将所有的次级分类合成了5个主要分类，便于对比两种方式的区别。A组坚持了5个分类，B组有15个分类。



A组和B组的平均考评分布

B组中有更多的绩效标签，他们期望能更细致地区分员工，但实际上的区分度远不及A组。A组中5%的员工为“表现杰出”，B组中只有1%。我敢说，所有这些团队的总体表现都在同一水平上。他们给谷歌带来的价值相当，没有哪一个团队的成员优于另外一个。而B组中加入了更多的考评分类，不知不觉中、无意识地、错误地认定他们没有明星员工。虽本无意如此，他们80%的顶级员工被排除在顶级绩效分类之外。

在你阅读本书时，所有谷歌人都已经开始采用5级考评量表了。在2013年底，这还处于实验阶段，但最初的种种迹象都很好。第一，这种体系下员工能够得到更多的考评结果反馈，替代了以往3.2和3.3之间的模糊区别。第二，这种体系下的绩效分布更广。我们缩减了绩效考评的分类，经理就更可能利用考评体系的两极。尽管关于绩效考评体系的学术研究尚无定论，而且谷歌人的反馈意见也都趋于中立，但是我发现5级分类的考评体系至少在上述两个方面具有优势。

2014年中期，我们看到了更积极的效果。我们认为不同的工作所产生的影响力有所不同。如果你是一名工程师，你的新产品可能使100人或10亿人受益。如果你是一名招聘人员，即使再怎么努力，也不可能有足够的时间影响到10亿人。我们不再引导何为正确的考评分布之后，发

现了四种各不相同的考评结果形态，能够更好地反映不同团队和个体的实际绩效特征。

我们还发现，经理对考评体系两极评级的使用翻了倍。获得最高评级的员工比例提高，更好地反映了实际绩效表现（提前跳到第十章，了解个中原因）。同时，落在最低一档绩效分类的耻辱感也有所降低，经理也可以相对轻松地与陷入困境的员工进行直接而真诚的交谈，帮助他们改进。

经过反复的争论和一段时间的混乱，我们废除了过去那种不准确且浪费资源的考评体系，用一种更简单、更准确，且校准时间也未增加的全新考评体系取而代之。在此要说明一点，在这个问题上直到现在仍有争论和混乱！但我们正慢慢地度过这个时期。我们已经看到，员工对新体系越来越适应，也更加赞赏这套体系。

我在此本着测试发行的精神，与你分享上述内容，就好似我们即将发布到市场上的产品，这些产品已经接近成熟，比市场上现有的产品要有效得多，但是还没有达到100%的精确和完美。

也就是说，考评的评级分类数量在这里是最不重要的一个问题，尽管谷歌人在这个问题上有着惊人的热情。不要设定多于15种评级选择，至于选择3个评级还是6个评级，就随你了。我不给更具体的建议。

确保公平性

另一方面，绩效评估的灵魂在于校准。可以说，如果没有校准，我们考评流程的公平性、可信度和高效性都会大幅下降。我认为，校准正是谷歌人对我们的考评体系满意度是其他公司员工对自己公司考评体系满意度两倍的原因。

那么，何为校准？谷歌的考评体系过去和现在的与众不同之处在于，不仅由直属经理做决定。经理给员工做初评——假设是“远超期望值”——做出的初评结果一方面依据这位员工出色的okrs，另一方面也受到其他活动的影响，比如完成的面试量或外部客观环境的影响，像经济波动造成广告收入变化等。（这一点很重要。okrs影响考评，但不能决定考评。）在这个初评级别最终确定之前，分成小组的经理会坐在一起，开始我们所谓的校准环节，审阅所有员工的初评评级。

校准增加了一个环节。但对于保证公平性至关重要。某位经理的评估会与类似团队经理的评估做比较，他们会共同考评手下的员工：5到10位一组的经理会面，在墙上投影出手下50～1000位员工的考评情况，讨论每一位员工，达成一个公平的评级。此举避免了经理会因来自员工的压力而提高评级的情况。同时此举还确保考评结果能够反映所有人对绩效表现的共同期望，因为经理对手下员工的期望值有所不同，对绩效标准的理解也有各自特别的方式——这就和在学校时一样，有些老师给分很松，而另一些老师则很严。校准过程迫使经理向彼此证明各自决定的合理性，以此消除偏见。同时此举还可以提升员工的公平感。[114]

在考评员工时进行校准，其效力与面试应聘者后比较面试笔记的效力并没有太大不同。二者的目标是相同的：消除个体偏见的源头。即使你们是一家小公司，如果能依据小组讨论而不是单一经理决定考评事宜，结果也可以更好，员工也会更开心。

然而，即使在校准时，成组的经理也可能做出糟糕的决定。比如出现近期偏差，即你会更加重视近期的经历，因为这段经历在你的记忆中更清晰。如果本周我与某人进行了一次成果卓著的会议，而后参加了一次考评校准会，对与我开会的那个人进行考评，这样我就很可能会提高对他的评价，因为我的潜意识会倾向于近期积极的交流。为了解决这个问题，我们在大多数校准会开始时会发放一份材料，描述一些考评人员常犯的错误，以及修正的方法。后续页面中会展示一种错误版本。

每次校准会议，我们都会先回顾一下这些常见错误。我在参加过的校准会议中观察到，只需要提醒经理注意这些现象，哪怕是简短一提，也可以避免很多此类的错误。同样重要的是，这种做法创造出一种语言和文化习惯，可以防止此类错误发生。如今在校准会上时常会听到某人这样引导对话方向：“稍等。这是近期偏见。我们需要回顾整个阶段的绩效表现，而不仅仅是上周的。”

你能够感觉到，即便减少了考评的频率，简化了考评量表，但是我们仍然在考评的过程上投入了大量时间。在我们的绩效管理工具中勾选选项为团队成员做初步评级可能只需要十分钟到半小时，但是一次校准会则要用上三个小时，甚至更长时间。并不是每个人都需要讨论。有些时间会用在确保校准人本身已经得到校准，把多位经理都了解的一些个体拿出来做对比，这样就可以利用这个人作为标尺或基准。校准人还会比较不同团队的评级分布，不是单独观察每一个团队的评级分布，而是

为了理解为什么某些团队的分布会有所不同。比如，其中一个团队可能确实比另外一个团队要强。随后大部分时间都会用于探讨一些突出的问题，比如不正常的短期绩效提速或减速，绩效表现的大幅波动或评级分类的边界问题。

Tips for Evidence-Based Calibration

Keep calibration data dr
7 common forms of cog

Cognitive Bias/ Group Dynamic	Definition	Example
Horns & Halo Effects	When the overall impression of someone as generally amazing/terrible clouds judgment against new evidence that might point to the contrary	"Tom is always such a ro some issues this quarter what a rock star he alwa
Recency Effect	Tendency to remember the last few things someone did and to weigh them disproportionately	"Tom is having a terrible two weeks he hasn't bee anything done."
Fundamental Attribution Error	Either paying too much attention to a person's "ability" and not enough to the situation/context that impacted their performance, or vice versa	"Tom bombed this proje he didn't get enough dir manager. He's great, I kn and he deserves a highe "Tom bombed this proje me that he really can't g Where did we hire this g
Central Tendency	"Playing it safe" by rating close to the midpoint	"Well, 3.7 is a really high group, so what about m You're still giving the em 'exceeds expectations' m
Availability Bias	Mistaking what's easy to bring to mind with what's more frequent	"I remember Tom's first thinking that I had never ramp up so fast. He's fan

供校准会议开始前参考的部分资料。版权归谷歌所有

很多公司都彻底抛弃了考评制度，为什么我们还要坚持这个体系？

我想这关乎公平。

考评是工具，是一种简化手段，可以在经理做有关薪酬和升职决定的时候提供帮助。作为一名员工，我希望受到公平的对待。如果某个比我贡献更多的人拿到比我高的薪水，我没有任何意见。但是如果某人与我做着同样的工作但却拿到比我更高的薪水，那我将会非常不开心。一个公正的考评体系意味着我不需要担心这些。同时还意味着如果某人做出了非凡的工作，不仅他们的经理能够看到，校准会议上的很多经理都能看到，这些经理共同打造出公司范围内一致的标准并进行推广。考评

同时还有利于员工在公司内部转岗。作为一名经理，我可以信任某位“远超期望值”的员工可以做出了不起的工作，不管她上一份工作是在Chrome团队，还是谷歌眼镜，还是销售团队。作为一名员工，我可以相信员工升职是靠表现而不是靠耍政治手腕。对于一个小团队来说，并不需要这样的基础构架——你认识每一个人。但是一旦公司规模扩张到数百人，员工就更愿意相信一个可靠的体系而不是经理个人。并不是因为经理一定就是坏人或心存偏见，而是因为一个包含校准的考评流程能够有效地消除坏的行为和偏见。

避免戒心太重，简单一招推动学习

公平的考评流程只能带你走这么远。作为一名经理，你不仅要告诉员工他们的表现，还应告诉他们未来如何做得更好。问题在于：如何最有效地传递这两种信息？

答案是：通过两次独立的谈话完成。

内在动机是成长的关键，但是传统的绩效管理体系毁掉了这种动机。几乎所有人都渴望进步。传统的学徒制就是基于这种认识。一名没有经验的工人希望学习，而与一位经验更丰富且愿意教他的人搭档是最好的学习方法。还记得你第一次骑自行车，学习游泳，或是学开车吗？掌握一项技能的刺激感和成就感是强有力的动力。

引入升职或加薪等外在动机之后，学徒学习的意愿和能力就会关闭。1971年，罗彻斯特大学的爱德华·德西和理查德·瑞恩陪同一些人进入一间实验室。[115]每一位实验对象都会拿到7个三维的塑料块，可以组装成“数百万种形状”。在3个一小时的时间段中的每一段，实验对象被要求根据所给图片拼出4种图形。如果他们无法在13分钟内拼出一种，实验者就会进来帮助他们，证明所有拼图都是可以完成的。在他们右手边是其他各种可能图形的图片，他们左手边是最新出版的《纽约客》、《时代周刊》和（当时是20世纪70年代）《花花公子》。实验者与实验对象一起坐在实验室中，除了每一小时时间段中有一个8分钟的间隔，实验者会找个借口离开，假装去测算实验结果。他对实验对象说：“我只离开几分钟。这段时间里你可以随意做些什么。”事实上，这段时间正是实验的关键时刻。没有任何监督，实验对象会继续拼图工作吗？

对照组的实验对象在最初两个无人监督的休息期有三分半钟（213秒和205秒）用在继续拼图上，最后一个休息期拼了四分钟（241秒）。实验组的实验对象在第一个休息期用在拼图上的时间平均为四分钟（248秒）。第二个小时开始之前，实验对象被告知，每完成一个拼图将得到一美元的奖励。有了额外的刺激，他们在拼图上用了五分多钟（313秒），比第一个小时多用了26%。第三个小时开始之前，他们被告知，钱只够做一轮奖励，因此不会再得到金钱奖励。这一次用在拼图上的时间下降至不到三分半钟（198秒），比第一轮低20%，比有金钱奖励的一轮低了37%。

这是早期一个小实验，但却证明了激励因素的力量，以及移除激励因素的负面影响。德西和瑞恩总结认为，外在动机的引入会使人们看待工作的方式发生改变，同时会降低内在动机。他们继续论证称内在动机不仅能激发更好的表现，而且使人精神焕发、自尊、幸福。[116]工作场所中给予员工更多自由能够激发自然的内在动机，从而帮助员工感觉更有自主性，更有能力。

类似的动态状况在经理与员工促膝探讨年度评估和加薪的时候也存在。员工关注外在奖励——加薪或更高的考评等级——之时也停止了学习。以前我的团队里有一名成员——就叫他萨姆吧——每个季度都会苦苦纠结于他的考评分数。如果得分高，他也不在乎为什么会得到好的考评结果，或是应该继续发扬哪些做法。如果考评结果一般或比较差，他就会争辩说我们没有了解所有实情，指责评估做得有问题。萨姆会一直这样争辩下去，直到最后我实在不堪其扰，给他一个更高的考评分数。我羞于承认实情，但心底知道这么做的并非只有我一个人。

事实上，员工有理由为获得更高的考评分数努力争辩。作为一名经理，激励我的因素在于公正、诚实地考评员工，以确保公司的体系正常运转。作为一名员工，我的动机当然是表现得更好，但与经理争辩，争辩，再争辩，以获得更高的考评分数也是合情合理的事情（只要不是太过分，逼得经理发怒）。这样经理没有任何损失，只是正直的品格稍微丢了一点点（唉），而作为一名员工，好的考评结果意味着更高的收入和更多的机会。而且我可以一周用上数小时的时间准备说辞，而我的经理不仅没有这么多时间如此应对每一名员工，也不可能像我一样了解到那么多信息，因为他不可能整天与我待在一起。只要考评与薪酬和职业机会直接挂钩，每一名员工都会受到激励去利用考评体系。

即便我不和经理争辩，他也会担心我可能会与他争辩。长岛大学的莫拉·百丽威做过一项调查，[117]她请184位经理在一组员工中进行加薪分配。薪水增加的情况与绩效考评很好地契合。而后这些经理被告知，公司的财务状况不佳，加薪有限额，但实际可分配的资金与之前相同。尽管男女的考评分数分布基本相同，但这一次，男性获得了所有加薪的71%，而女性只获得了其中的29%。男性经理和女性经理都给男性员工分配了更多的加薪，因为他们认为女性能够平和地接受公司业务状况的解释，但是男性却不会接受。他们给男性分配了更多的加薪，避免自己担忧的艰难谈话出现。

我们有一个非常简单的解决方法。

不要同时进行两项谈话。年度评估在11月进行，薪酬分配在一个月之后进行。谷歌里的每个人都有股权分配，但是这件事要沿着时间脉络再过6个月才进行探讨。

正如普拉萨德·塞迪解释的："传统的绩效管理体系犯了一个大错。他们将两件应该彻底分开的事情合到了一起：绩效评估和人员发展。评估有其必要性，可确定加薪或奖金等有限资源的分配。发展也同样很有必要性，可以促进员工的成长与提高。"[118]如果你希望员工成长，不要同时进行这两项谈话。确保发展成为你与团队成员之间不断往返的一个过程，而不是年底的一次惊喜。

群体智慧，再也不仅仅是招聘时才用的！

我们在第五章中介绍了谷歌依靠群体智慧做出聘用决定。同样的原则在培训和评估现有员工时也同样适用。[119]回过头继续说我的团队成员萨姆，我只看到了他的部分工作，因此他争辩说我对他的表现并没有全面了解也是有理有据的。但是萨姆同时还有强烈的动机来取悦我，他会夸耀自己的工作，贬低周围人的工作，这样相比之下他的表现就会显得很好。他把这些都做了。我作为一名经理，几乎不可能全面地了解萨姆的贡献。

然而，他的同事了解真实的萨姆。他们发现萨姆善耍手段，好胜心强且恃强凌弱。我了解他们的想法，因为每年谷歌人不仅会得到上级经理的年度反馈意见，而且还会得到同事的反馈意见。在进行年度评估的时候，谷歌人和他们的经理会选出一些评审人，不仅包括他们的同事，

还包括他们的下级。

这种反馈意见会非常有效。有一位领导者，在介入非其专业领域的问题时总是很谨慎，有人对他说：“每次你张开嘴，都是在贡献价值。”多年之后，他告诉我，一位同事的些许洞见鼓励他成为团队中更活跃的成员。是他的领导指导他毫无保留地表达见解，但是真正起到关键作用的还是同伴的鼓励。

2013年，我们还尝试将同事反馈意见模板做得更具体。在此之前，我们很多年使用同一种格式：列出三到五项这个人擅长的事情；列出三到五项他们可以做得更好的事情。现在我们会问需要这个人把哪一件事做得更好，以及一件可以采用不同做法，产生更大影响的事情。我们认为如果员工只需要关注一件事情，相比分散精力的情况，更可能实现切实的改变。

过去我们要求员工在一张空白纸上列出过去一年所有的成就。现在我们请员工列出具体的项目、他们的角色以及他们取得的成就。我们要求谷歌人用512个字符描述他们在每个项目上的工作，[120]因为我们认识到如果同事考评人需要阅读更多关于项目的解释，那么他们很可能并不知道那个项目到底是什么。如果他们并不了解项目，那么同事评阅的仅仅是这个人的总结，而不是被评人的实际工作。同事考评人之后会被要求评定（利用屏幕上的一个滑动条）他们对这个具体项目的了解程度以及被评人个人对项目的影响有多大。一段时间之后，我们了解到哪些提供反馈意见的人所做的评估可靠，这与我们评定面试官的做法如出一辙。谷歌人也可以在一年的任何时候针对某个特定的话题征求反馈意见，不需要等到某个特定日子。

Self assessment

Who can see my answer: Peers Unsolicited peers

1

Project/Achievement

My role

My impact

Summary of my key contributions

Clearly and concisely desc
impact you had. All conten
however there is a suggest
character limit. Visit the He
more guidance.

512 recommended characters remaining

+ Add another project

What's one thing you do really well that you plan to continue doing?

Provide 1-2 examples that
when you did this. See exa

谷歌同事反馈意见模板截图。版权归谷歌所有

为了确保员工与经理的交谈更有效，我们整理出一份一页的讲义，分发给他们，在绩效交谈的时候使用。做这一份讲义的目的还是为了使对话更具体，更切合实际。我们给员工分发这些讲义只是为了稳妥；我们希望经理能够覆盖恰当的话题，但是让员工准备好引导讨论也没有什么坏处。

go/letstalkperf

绩效和发展讨论指南——供经理使用

该指南提供了一个提纲，帮助你准备、思考与团队进行的绩效和发展谈话。不管你准备进行一次全面的考评（比如探讨同事反馈意见和你写的经理评估报告）或是进行年中检查（比如分享最近的一次考评结果），都可以利用该指南。

发展谈话作为官方绩效评估循环的一部分，只是你与谷歌人建立联系的一个机会。分享反馈意见，探讨如何成长是你作为经理应该承担的一部分工作。你还可以利用这份提纲，并依据以往的讨论，构架全年的绩效和发展谈话。

应该包括的关键内容：

开始

1. 整体绩效表现
2. 需要保持的以及下一步如何做
3. 需要改进的以及下一步如何做
4. （可选）长期目标
5. 扼要重述



附加资源

- 你在整理每一位员工的信息时或许会发现这个跟踪表有用，并且/或者可以利用这些工作表与团队中的谷歌人直接分享
- 我们也将这份谈话指南分享给谷歌人，帮助他们准备这些讨论

开始

开始之前，确保交谈的目标明确——你准备进行包括同事反馈意见的全面评估，还是要讨论过去6个月的情况以及相应的绩效考评，或者只是进行中期检查？

包含哪些内容	需要考虑的事情
·明确谈话目标和谈话的结构 ·准备好例子，使对话丰富 ·问问题，鼓励团队中的谷歌人敞开心扉	·过去与团队中的谷歌人进行的发展交谈 ·如何使你团队中的谷歌人最有效地接受和消化反馈意见？如果你感觉不太确定，可以就不确定的问题展开讨论 ·思考并抵制潜在的偏见——go/bbPerf中的检查清单会有所帮助

为经理准备的谷歌讨论指南节选。版权归谷歌所有

我很惊奇，甚至有些尴尬（我理应知道这些事情！），小小的改变竟然会在全公司带来如此巨大的影响。模板更具体，使撰写评审报告的时间减少了27%，第一次出现75%的员工认为撰写评审报告有用处的情况，比前一年高出26%。利用讨论指南与经理进行讨论的员工对绩效谈话的评分满意度要比没有用的员工高14%。有一位谷歌人非常激动地写道："我的天啊，这个版本真是简单了太多，用的时间少了太多。感谢你们把9月还给了我!!!"

实验给了我们信心，使我们赢得了谷歌人的信任，才得以于2014年在全公司进行了这些改变，而谷歌人也因此变得更开心。80%的谷歌人

认为用这种方式提供反馈意见的时间得到很好利用，比此前两年高出50%。虽然还不完美，但是已经取得了巨大的进步。

综合考虑，做升职决定

在大多数公司里，如果你的考评成绩足够高，就能得到升职。通常你的经理会做出决定，或者你会调任到一个新职位，得到一个别致的新头衔。在谷歌，升职的过程则不尽相同。现在你或许能够猜到升职决定也和考评决定一样，是由委员会做出的。他们审核准备提拔的员工，根据此前几年中得到升职的人的情况以及明确定义的标准对他们进行校准，以确保公平。

而且如果不依靠群体智慧，我们就不是谷歌了。同事的反馈意见是委员会审核的技术人员升职信息包中一个核心部分。

这里还有一点小的调整。在技术或产品管理领域工作的谷歌人可以自荐升职。[4]有趣的是，我们发现女性相对较少自荐升职，但是一旦她们自荐，她们得到升职的概率要稍微高于男性。这一点与教室里发生的情况有些类似：通常，男孩更愿意举手尝试回答问题。女孩则倾向于等待确定了答案才去回答，尽管她们答对的概率与男孩相当，甚至更高。[121]

我们还发现，稍加外力推动（艾伦·尤斯塔斯给全体技术谷歌人的一封电子邮件中描述了这个发现），女性自荐升职的比例就与男性相当了。他最近的一份报告中与所有人分享了按性别和级别分类的升职数据，其中我最喜欢的一段话如下：

> 我希望将我们近期在鼓励女性自荐升职方面的努力告诉所有人。这是一件重要的事情，也是我的热情所在。任何准备好升职的人都应有信心自荐，而经理要使员工感觉有权如此行事，这一点很重要……为了监控这个流程，我们还会回顾此前三轮的升职数据，识别持续出现的缺漏……我将继续分享相关数据，确保在这个问题上能够公开和透明，以便保持当前积极的势头。

当然，不可能每个人都得到升职，不管性别如何。如果你没有得到升职，委员会将为你提供反馈意见，指导你如何改进，提高下一次成功的机会。在你阅读反馈意见的时候可能会觉得理所当然，但这种做法已

经越来越罕见了。你可以想象，像我们一样规模的公司组成升职委员会需要动用数百名工程师，升职流程的每个周期都很容易就会用上两三天的时间。我们发现，或许是因为委员会多由普通员工组成，他们投入了大量的时间，而且委员会成员除了做出良好决定之外并无其他所图（与我们的招聘委员会类似），工程师相比非工程师员工对升职流程的公平性认可度更高。

新希望

在绩效管理和升职方面用的时间与我们差不多的组织中，我所见过的只有大学和合伙企业。这两种组织里，升职到最后可以在整个团体中得到一份终身职位，或是终身教授，或是合伙人。组织投入大量的精力，关注你的长远追求。

我们也根据实际情况，在评估中投入了大量精力。过去5年中，谷歌的营业额和总人数每年大约以20%～30%的比例在增长。我们竭尽全力招聘已经证明了学习天赋的人才，而后竭尽所能帮助他们迅速成长。保证员工的发展并非奢望。这是我们生存发展的根本所在。但是我们在发展过程中的一些核心概念汇总成一种语言，经过转化可以适用于任何公司。

第一，正确地设定目标。要让目标众所周知。目标要有野心。

第二，收集同事反馈意见。有一系列线上工具，至少有谷歌表格，可以用于进行调查，整理结果（在浏览器中输入“谷歌电子表格调查表”）。人都不喜欢被贴上标签，除非这个标签是非凡的赞誉。但是人都喜欢有助于工作的有用信息。多数公司缺少的正是后者。每一家公司都有某种评估体系，然后以此为依据分配奖励。极少公司有完善的员工发展机制。

第三，说到评估，应引入某种校准流程。我们倾向于经理可以坐在一起探讨的会议，作为一个团队共同审评员工。这样需要更多的时间，但评估和决策的过程更可靠、更公正。采用这样的方式，人们可以坐在一起，加强交流，巩固公司珍视的价值，有利于公司文化的发展。面对面的会议对于员工数量不到一万人的公司是最高效的方法。员工数量超过一万之后，就需要大量的会议室才能安排下所有人。我们的员工数量已经超过5万，但仍然坚持着面对面的会议，因为这样是对员工最有益

的做法。

第四，把奖励分配谈话与员工发展谈话分开。两项谈话混为一谈会扼杀学习的动力。不管公司规模多大，这一点都适用。

绩效管理的其他方面：绩效分类的数量，分类是用数字表示还是用词语表示，考评频率多高，采用线上还是纸质考评……这些都不重要。苦苦摸索了很久之后，我们探索出一套适用于谷歌的考评体系和考评节奏，但是并没有任何外部案例证明这些做法在谷歌之外也行之有效。除非你们也想要如我们一般做探寻不同结果的实验，否则这些方面就用不着担心了。

将关注点放在真正重要的事情上：依据目标对绩效进行公正的校准，开诚布公地指导员工学会如何提高。我们每个人身体中的丽莎·辛普森都渴望得到别人的评价，因为她想要成为最好的。她希望成长。你需要做的就是告诉她如何成长。

谷歌工作法则：绩效管理

- 正确地设定目标
- 收集同事的反馈意见
- 通过校准流程确定考评结果
- 把奖励分配谈话与员工发展谈话分开

[1]Astro Teller，阿斯特罗并非他的名字。他父母给他起名叫埃里克，但是高中时他在伯克利大学加州分校与心理学家祖父爱德华·泰勒待了一年，之后剃了个平头。朋友觉得他的头发像阿斯特罗特夫尼龙人造草皮，于是给他起了这个昵称。他的名字与职位之间的相似之处完全是巧合。

[2]1加仑大约3.785升，1英里大约1.61公里；500英里用1加仑油约合100公里0.47升油。——译者注

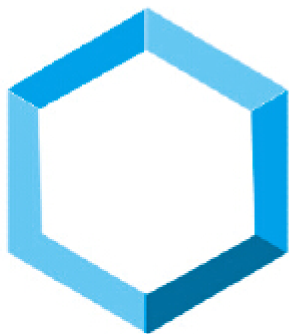
[3]这个例子很容易令人想到艾伦·尤斯塔斯的格言：拔尖工程师的价值相当于普通工程师的300倍，而传统的绩效和薪酬体系都是依据等级制度而不是贡献来决定报酬的。

[4]我最好的朋友中有几位是销售人员，因此得到一些警醒，需要指

出，销售人员远比工程师更渴望升职。在非工程师看来或许非常奇怪，我们各个级别和职位的大多数工程师都不太有升职动力。他们只想做一些炫酷的事情。他们不像非技术人员一样迷恋仕途升迁。我最近与几位自荐升职的销售团队领导者做讨论的时候，他们有些担心自己自荐的方式可能如泄闸的洪水一样难以控制。我反驳称，我们会向没有得到升职的人说明未能升职的原因，经过这样几次高质量的意见反馈，整个体系就可以变得稳固有效。我还没有赢下这场辩论，但仍在努力。

第八章
管理团队的两端——最优员工和最差员工

管理者最大的机会在于关注表现最差和最优的两类员工



Work ruLes !

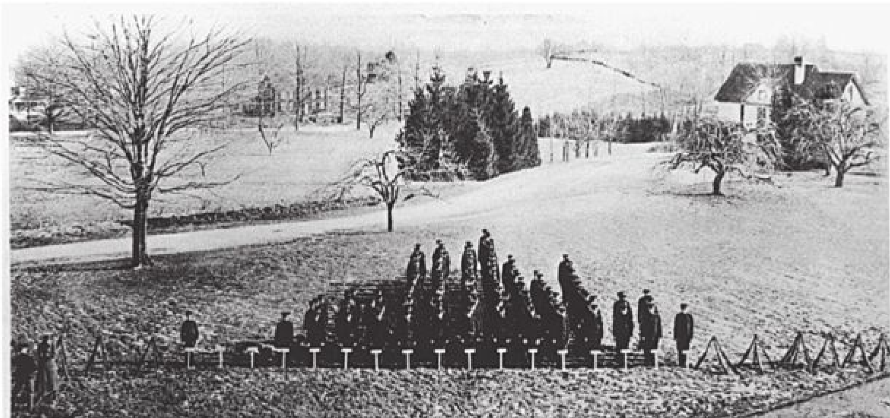
Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

你的团队里有两端。

任何能够加以衡量的事情都符合某种由低到高、由小到大、由近及远的分布。还记得你是个小孩的时候，你的老师会要求全班按个子高矮排队吗？我总是在高个子一头，要把我们分开很容易。我们班上三十个人，我们大约三四个会直奔队伍右侧，还有几个块头最小的孩子会站到队伍的左侧。剩下的二十多个孩子，身高差不了多少，挤作一团，迟疑不决地排着队。

这么来看，至少一个世纪以来老师都喜欢把学生按大小个排队。

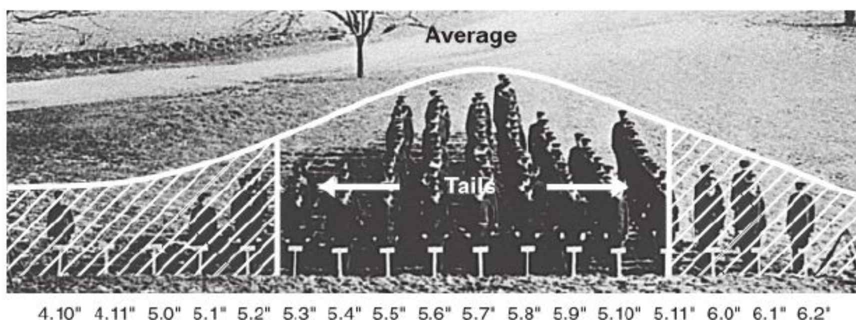
1914年，隶属于康涅狄格学院前身的阿尔伯特·布莱克斯利学校要求学生按照身高排好队。就和在你们的班级上一样，多数学生都挤在中间，只有个别几个人分布在两端。大学学生的身高服从一种分布，从1.47米到1.88米，而且你能清晰地看到中间的人更多。



175名男性大学生的实体直方图[122]

图片由康涅狄格学院图书馆托马斯·J·托德研究中心档案及特藏提供

分布的两“端”是极端身高的团队成员，矮于1.6256米或高于1.8034米。他们是下述举例分布中最顶端和最底端的10%。



学生的身高符合正态分布，两“端”代表“极端”身高

图片由康涅狄格学院图书馆托马斯·J·托德研究中心档案及特藏提供

分布是用于描述数据形态的。身高恰好最适合阐释“正态”分布。正态分布图因其形状又被称作钟形分布；而卡尔·弗里德里希·高斯在1809年的论文中论述了该分布之后，又被人们称作高斯分布（Gaussian distribution）。[123]

高斯分布在研究人员和商人中非常流行，因为它可以用于描述很多事情的分布：身高、体重、外向型和内向型、树干的粗细、雪花的大

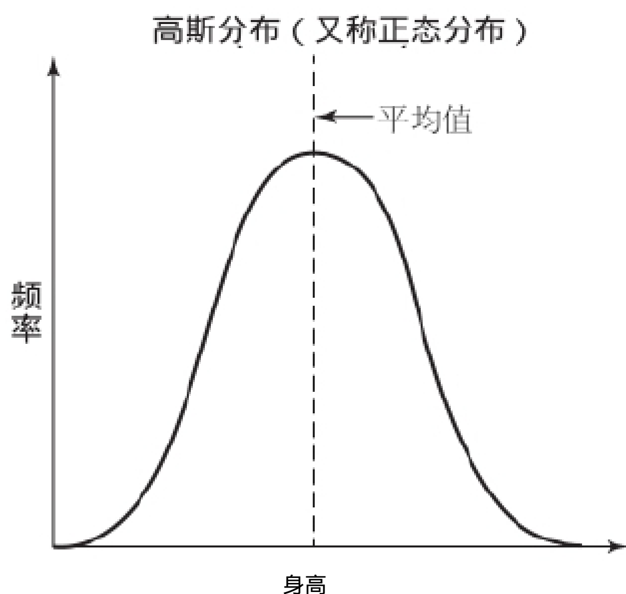
小、公路上车辆的速度、有缺陷部件出现的概率、客服电话接入的数量，诸如此类。更方便的是，任何符合高斯分布的事项都有一个平均数和标准偏差，可以利用这些数据预测未来。标准偏差用于描述某种范围的变化（或偏差）发生的概率。比如，美国女性的平均身高为1.6256米，[125]一个标准偏差小于0.0672米。这也就意味着68%的女性身高在1.5494米到1.7018米之间。这是一个标准偏差的数值。95%的人在平均值的两个标准偏差范围内，即1.4732米到1.7780米之间。99.7%的人不会超过平均值的三个标准偏差范围，即1.397米到1.8542米。如果你环顾办公室，就会发现实际情况大致如此。（男性的平均身高为1.7780米，标准偏差与女性相同为加或减0.0672米。你或许注意到布莱克斯利照片中的男性平均身高为1.7018米。因为营养水平更高，美国人比上一世纪美国人的身高有所增加。）

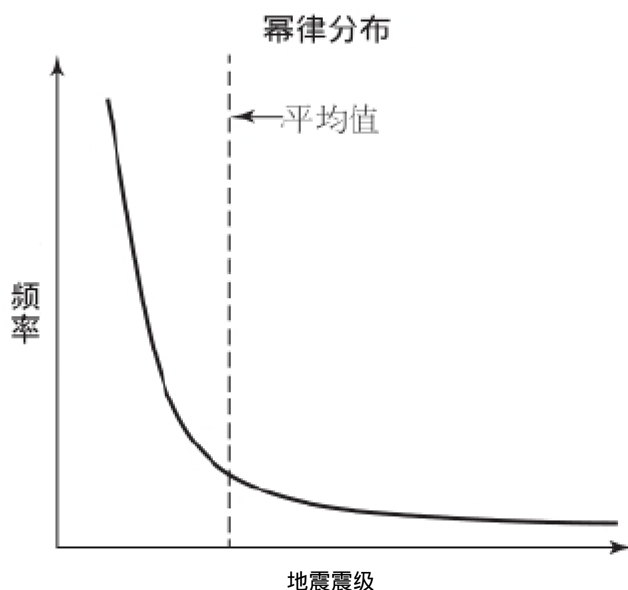


谷歌人也符合同样的规律——我们请谷歌人按身高排队，结果也符合正态分布，两端人数较少。（谷歌人在这项活动中很欢乐，有些出乎我的预料。）[124]

高斯分布的优势恰恰也是其弱点所在。它太方便使用了，而且表面看来可以描述太多不同的现象，但是在某些情况下并不能解释深层的实情。高斯分布在很多方面会出现重大误判，比如重大物理事件和经济事件的发生（大地震、飓风和股市剧烈震荡），人们经济收入的巨大差异（穷人与最富有的1%人群之间的经济差距），以及少数个体异于常人的表现（迈克尔·乔丹相比同时代的其他篮球运动员）。2011年日本大地震（震级9.0），比尔·盖茨的资产净值（超过700亿美元），甚至纽约城的人口（830万）也远超平均数，这些在高斯分布模型中也不太可能出现，但是你确实知道它们的存在。[126]

从统计学上讲，这些现象更适合用“幂律分布”（power law distribution）解释，下图是幂律分布与高斯分布的对比。





人类身高与地震震级的分布对比。身高相对均衡地分布在平均值两侧，高于平均值和矮于平均值的人大约各半。与此相反，大多数地震都在平均震级以下

使用“幂律”这个名称是由于如果写一个方程描述曲线的形状，一个

数量级别要提升到下一个量级需要利用指数（比如，在$y=x^{-1/2}$中，指数为-1/2，而x“提升了-1/2次方”这个方程大致描述了上述右侧曲线的形状）。

大多数公司在管理员工时都采用正态分布，大多数员工被列为平均水平，两端为表现差和表现优秀的员工。两端并不像身高分布那样对称，因为失败的员工都被解雇了，最差的应聘者根本就进不了公司，因此左侧的一段很短。但是很多公司认为员工的表现还会符合同样的正态分布。这样的认识是一个错误。

事实上，组织中大多数的个人表现符合幂律分布。爱荷华州印第安纳大学的赫尔曼·阿吉斯和欧内斯特·奥博伊尔解释称：“并非大批平均水平的员工通过数量优势做出主要贡献，而是由少数精英员工通过强大的表现做出主要贡献。”[127]多数组织都低估了最优秀的员工，给他们的奖励也有所不足，甚至还不自知。在第十章中我将解释个中原因，并建议一种更好的管理和薪酬支付方式。

当前，只要认识到每个团队都有两端——在绩效分布两端的人——就足够了。多数公司会解雇“底端”员工，这些员工生活在失败和恐惧的煎熬中，担心随时都会被解雇。对于“顶端”的员工，生活好得不得了，升职、奖金、同事仰慕和管理层的器重唾手可得。

助力有难处的员工

大多数组织未曾意识到提高公司绩效最大的机会在于底端的员工，而顶端的员工可以教会你如何实现这个机会。

我们在本书开头几页介绍了杰克·韦尔奇推行的“不升职就离职”管理模式，在这种管理模式下，通用电气的员工每年都要接受一次评估，排名最后10%的员工被解雇：你要么在组织中升职，要么就要离开组织。

但这样做是不是需要成本？招聘新员工需要时间和金钱，通常比现有的员工更贵，而且需要学习适应新工作——即便如此也不一定成功！哈佛商学院教授鲍里斯·格罗伊斯堡对投行的1000名分析师进行了一项研究，发现更换公司之后“明星分析师的绩效表现会立刻下降，并会长期延续下去”。[128]他们之前的成功要依靠同事、可用的资源、对公司文化的融入，甚至还包括他们个人的声誉或建立起的个人品牌效应。

理想的情况下，你一开始聘用的都是正确的人；如果你们的招聘流程客观、有完善的校准过程，就能很接近这个效果。但是即便如此，你们也会犯错误，聘用的人也有可能落在绩效表现曲线的底端。

在谷歌，我们定期找出表现最差的5%左右的员工。这些员工在我们绩效分布的底端。要注意这个过程是在我们正式的绩效管理流程之外。我们的目的不是找出要解雇的人：我们要找出需要帮助的人。

我要承认，我们没有一个可靠的绝对尺度，去衡量每一项工作的绩效，而且我们不会强求某一种考评结果分布，因为不同团队的表现处于不同的水平。让一个团队中全是明星员工的经理评出哪个人表现糟糕简直就是疯了。因此这是一个人力管理过程，而不是一个计算问题，经理和人力管理团队关注的是员工个体。在现实中，底端确实会包括一些“需要改进”的员工，但同时我们还会捕捉到“低空飞过的人”，也就是那些绩效表现长期处于底端附近的一群人。因为我们是在整个公司的范围内跟踪5%的人，因此有些团队中没有一个人落在这个范围内，而有些团队则会多于5%。我们有些犹豫到底要不要像其他公司一样解雇这些人，但是如果这样做就意味着我们每年要解雇20%的员工（每个季度5%）。同时这样做也意味着我们的招聘方式不是很有效。如果我们能够成功挑选聘用那些远非“木头脑袋” 的人——聪明、适应性强、尽职尽责的谷歌人——我们就不需要再做这些定期的筛选工作了。

因此我们没有采用传统的方式将“绩效糟糕”等同于死亡之吻，而是决定采用一种不同的方式：我们的目标在于告诉底端5%的每一位员工，他们处于这样一个群体。这种对话不会是幽默风趣的。但是我们向这些员工传递出的信息使这项工作简单了一些：“你在整个谷歌处于底端的5%。我知道这样的感觉不好。我之所以要告诉你是因为我想要帮助你成长，变得更好。”

换言之，这不是一次“要么好好干，要么走人”的谈话；这是一次感性的谈话，目的是帮助一个人发展。有一位同事曾经将其形容为“富有同情心的实用主义”。绩效表现糟糕极少是因为某人的能力不足或品性不佳。更多的是由于技能的缺陷（或许可以改进，或许不能）或意愿不足（员工没有做工作的动力）。在后一种情况下，可能是由于个人问题，也可能预示着团队中出现了某个更大的问题需要修正。

事实上，我们在招聘时不强调工作相关的知识使这个问题变得更加

严重，因为我们愿意聘用那些或许不懂如何做某份工作的人。我们相信他们几乎所有人都能弄懂如何工作，而在摸索的过程中，相比那些“曾经历过，做过”的人，更可能发现某种新颖的解决方法。

如果他们未能弄清如何工作，我们首先会为他们提供一系列的培训和辅导，帮助他们构建工作能力。要注意，相比招聘员工，然后尝试培养他们成为明星员工的惯常方式，我们的方法有很大的不同。此时我们进行的干预仅仅是针对小部分陷入困境的员工，而不是针对每个人。如果还没有效果，我们会帮助这个人在谷歌内部找到另外一个岗位。通常，调岗之后这个人的绩效能够提升到平均水平。这听起来或许不算什么，但是反过来这样想想：100个人的团队中，吉姆是表现最差的5个人之一。经过这次干预之后，吉姆的绩效表现进入了前50位。[129]虽然不是明星员工，但是吉姆现在的贡献比其他49名员工都要多，而此前他只比三四个人更好。如果所有表现最差的人都能有这样的进步，你们的公司会成为什么模样？而且如果就连底端的49人也比对手公司更好呢？

余下的一些员工，有的选择主动离职，有的就只能解雇了。听起来很残酷，但是最后他们通常会更开心一些，因为我们表现出对他们状况的理解，并与他们一道投入了改进过程，而且我们给他们时间寻找一家能够发挥专长的公司。我曾经解雇过手下一名员工，他在离职时对我说：“我永远也做不来你的工作。”我说：“你可以，只不过要在另外一个需求不同的地方。”三年之后，他给我打电话，说他升任一家财富500强企业的首席人力资源官，事业蒸蒸日上。他说那里的节奏比谷歌稍慢一些，但恰好适合他。而且恰恰因为他有条不紊、缜密的风格，现在已经成为首席执行官信任的顾问。

在分布底端投入时间精力的这个循环意味着你们的团队能够提升很多。员工或是得到大幅的提升，或是离职去别的地方寻找成功。

非常具有启发性的是，就连人称“中子弹杰克”的韦尔奇——因为在他任通用电气首席执行官的大部分时间里，裁员和解雇员工非常盛行——在职业生涯后期的政策也变得更加柔和。2006年，他详尽阐释了分类员工的“评级与封杀”（rank-and-yank）方法：

> 差异化考评的“封杀”（“yank”）部分要求底端的10%需要立刻解雇。但实际上这样的情况很少。通常，当一个人长期处于底端10%的时候，经理就会开启劝退谈话。当然，偶尔会有一些表现不好的

员工不愿意走。但是面对公司对他们不佳的评定这一冰冷的现实，多数人都会主动离开，而且通常能找到另外一家更适合其施展技能、更认可其能力的公司。[130]

而后他又辩称，对员工直接一些实际上是仁慈的表现：

有些公司的经理以仁慈之名，允许员工，特别是表现不佳的员工埋头苦干数年。之后公司经营状况出现了问题。已届中年且表现糟糕的员工通常是最先被裁掉的。经理把他们一个一个地叫去谈话，通常谈话过程是这样的：

“乔，恐怕你得离开公司了。”

“什么！为什么是我？”

“呃……你的表现一直都不是很好。”

“我已经在这里工作20年了。为什么你从来没告诉过我？”

到底为什么呢？这些员工在早些年或许还能找到一份有未来的工作。但是现在已经45岁或50岁了，他只能进入一个比以往竞争都更加激烈的人才市场。这样做是非常残酷的。[131]

我要强调一点，谷歌识别底端5%的员工并非“员工大排名”，不是要按照固定的分布将员工的绩效表现分类。那种考评方式下，员工为了不落在底端会激烈竞争，最终搅乱了公司文化。库尔德·艾肯沃尔德曾在2012年为《名利场》杂志写过一篇强烈控诉员工大排名的文章：[132]

我采访过的每一位现在和过去的微软员工——每一位——都认为员工大排名是微软内部最有害的政策，在这种政策下，无数的员工被迫离职……“如果你的团队中有10个人，你开始工作的第一天就了解到，不管每一位员工多么优秀，都将有两个人获得好评，7个人获得中评，另外有一个人获得差评，”一位前微软软件开发工程师说，“这使员工的注意力都放在内部互相竞争上，而不是与其他公司竞争。”

几乎整一年之后，2013年11月，微软的人力资源主管丽莎·布鲁梅尔给员工发了电子邮件，宣布不仅要取消员工大排名，而且要彻底废止全部考评体系。[133]

正如我在第二章中所写的，如果你相信员工本质都是好的，认为他们值得信任，那就必须对他们坦诚相待，保持透明度。这就包括让他们知道自己的绩效拖了后腿。但是在一家使命导向性、有目标的公司，处理人力问题时要有敏感性。多数表现不佳的员工能够认识自己的表现，想要变得更好。给他们改进的机会非常重要。

将最优秀的人放到显微镜下观察

与此同时，在顶端，表现最优秀的一些员工在公司的经历与平均水平或中等水平的员工大有不同。我们的数据显示这些员工更容易完成工作，感觉自身更有价值，感觉工作更有意义，离职率是绩效表现最差员工的五分之一。为什么会这样？因为顶端的员工生活在高产出、良好的反馈意见、更高的产出和更好的反馈意见这样一个良性循环中。他们每天都沐浴在爱的环境中，给他安排的额外工作也使他更加开心。

更重要的是要从最优秀的员工身上学习。[1]每一家公司都将未来的成功寄托在最优秀的员工身上，但是大多数公司却没有仔细研究这些员工。这样错过了一个很好的机会，正如格罗伊斯堡的实验所阐释的，优秀员工的表现很大程度上取决于环境因素。标杆和最佳实践告诉你的是在别处有效的方法，但是在你所处的环境中不一定有效。

相反，精确理解在你们所处特定环境下最优秀员工能够成功的原因，则是格罗伊斯堡实验发现的延伸。如果成功依赖特定的地缘性条件，那么最有效的方法就是研究高绩效表现和地缘性条件之间的相互作用。

你或许已经想到，我们对谷歌内部最优秀的员工做了非常细致的研究。2008年，詹妮弗·科索斯基和布莱恩·威尔斯共同创办了人力与创新实验室（PiLab）——我们内部的研究团队和智囊，获得授权研究如何提升员工的工作体验。很多PiLab的科学家有心理学、社会学、组织行为学或经济学的博士学位，而且有一些已经走上了领导岗位，这使他们能够将研究成果用于解决微妙的组织问题和挑战。尼尔·帕特尔和米歇尔·多诺万就是其中的典型：米歇尔在谷歌绩效管理的调整方面起到了很大的作用，尼尔则是我们先进技术和项目实验室的负责人。他们的初步研究议程可以帮助你了解从内部最优秀的员工身上能够学到什么：

•氧气项目的启动最初只是为了证明经理的存在没有太大意义，

最后却证明优秀的经理很重要。

•天才年轻人项目（Project Gifted Youngsters）的目标是解释长期持续保持最高绩效表现的人与其他人有何不同。他们将最优秀的4%与其余96%进行了对比，而后深入研究了顶端的0.5%和余下的99.5%。

•蜜瓜企业项目（The Honeydew enterprise，名字源自《大青蛙布偶秀》中无畏的创新者蜜瓜教授本生）力图理解对软件工程师创新的行为和实践产生最大促进或抑制作用的因素。

•米尔格拉姆项目（Project Milgram）旨在探索最有效的方式，发掘谷歌内部知识社交网络。（这个项目以研究服从性的那位斯坦利·米尔格拉姆命名。正如詹妮弗·科索斯基对我说过的："他进行了最初的小世界实验，在实验中随机选出一些住在奥马哈或威奇托的人，请他们通过一连串电子邮件联系到波士顿的一个特定的人。电子邮件串平均的'中继段'为5.5，由此引出著名的六度分隔理论。"）

氧气项目对谷歌产生了极为深远的影响。项目的名称源自米歇尔曾经问过我的一个问题："如果谷歌的每个人都能有一位了不起的经理会怎样？不只是一个不错的或好的经理，而是那种真正理解他们，使他们每天上班都感到兴奋的那种经理。那时谷歌会是怎样一个模样？"尼尔习惯用元素周期表的元素命名项目，因此米歇尔提议用氧气项目的名称，因为"有一名好经理至关重要，就像呼吸一般。如果我们能使经理变得更好，就好似带来一缕清新的空气"。

那么氧气项目到底期望达成什么目标呢？假设认为经理的水平对团队的绩效表现不会有任何影响。尼尔解释称："我们知道我们的团队必须小心翼翼。谷歌对证据的要求标准很高，即便是在其他地方可能认为是不言自明的真理也需要证据。简单关联是不够的。因此我们决定反证——经理不重要。所幸，我们没能成功。"[134]

谷歌的工程师认为经理并没有太多用处，并对此深信不疑。表面看来，这句话或许有些荒诞。但是你要理解工程师多么恨管理。他们不喜欢经理，当然也不喜欢成为经理。

工程师通常都会认为经理最多只能算是必要的恶人，多半时候他们都在设障碍，制造官僚体制，把事情弄糟。工程师的这种信念根深蒂固，因此2002年，拉里和谢尔盖彻底废除了公司的经理职位。

当时我们有300多名工程师，经理因能够抛开管理责任，都如释重负。在那之后，公司里所有的工程师都向韦恩·罗辛汇报。这项实验只持续了很短的时间。韦恩被各种请求包围了，从费用报告审批，到人际冲突处理，不到6周，经理就又重新回到岗位上。[135]

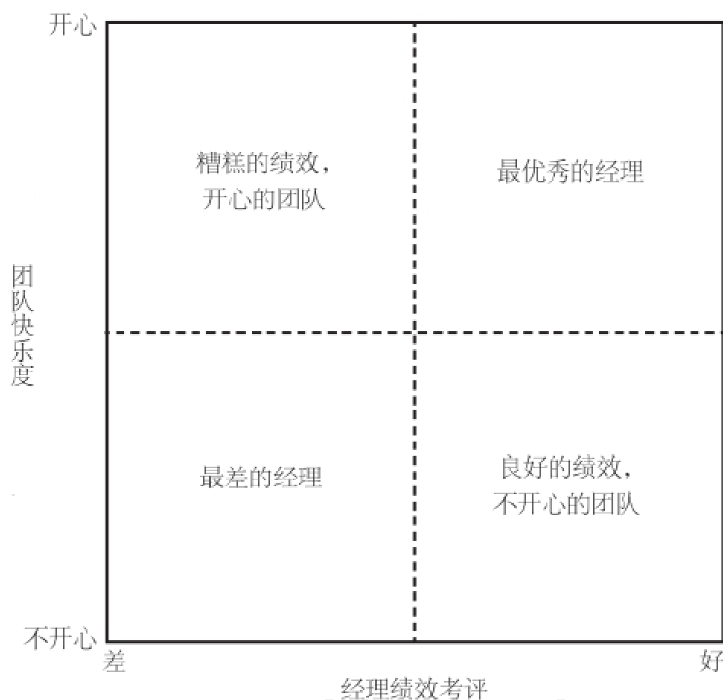
经理显然有其存在的必要性，但是2009年，工程师对管理的怀疑本能再次浮现。在这7年的时间里，我们增加了1.1万多名员工。这些员工多半都来自传统的工作环境，经理在这种环境下并没有起到太大作用，甚至起到负面作用。我们在招聘时也发现了这个问题，特别是在美国之外。我们的招聘信条是要求技术经理至少在技术方面与团队成员有水平相当的能力。（尽管我喜欢招募聪明的通才，但是在某些领域——比如技术、税务和法律部门——必要的基本专业能力是非常关键的。）如果经理没有达到这种水平，就无法得到尊重，会被认作NooP——这是从计算机科学领域借用的一个术语，意为“没有操作”。在美国的某些公司有一种传统，独立做出贡献的技术人员与经理有平行的升职轨迹（比如IBM率先开拓了个人贡献者的升职轨迹，你可以依据技术成就得到与经理相同的奖励和头衔），但是在亚洲和西欧，更多的时候工程师会升任管理角色，不再负责日常的技术工作。因此，我们经常会拒绝一些高级别的应聘者，他们可能是很好的经理，但是离开技术岗位已经太长的时间。

每个人心中都有自己对好经理或坏经理的认识，但这些都是主观标准。米歇尔和尼尔希望做对比的时候能够保持一贯的标准，因此他们决定根据两种量化数据进行对比：绩效考评成绩和Googlegeist结果。他们计算了每位经理的平均绩效考评成绩，回顾了此前三次的绩效考评周期。他们分析了每位经理的Googlegeist结果——其中问询了全公司每个人对经理表现、行为和支持度的看法——以此作为团队对经理水平评价的替代方式。他们将我们的经理分为四个象限：

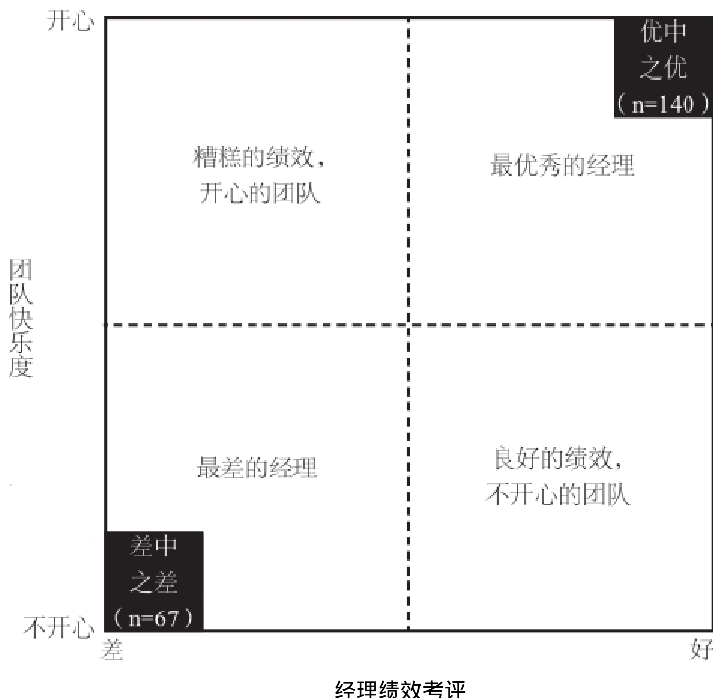
关键在于真正理解优中之优和差中之差。那些经理都做了些什么才会出现这样不同的结果？为了找出答案，他们又研究了绩效表现的两个极端结果。在1000多名经理中，只有140名在个人表现和Googlegeist考评中都排在前25%。在两项评估中都处于底端25%的更少，只有67人。这至少是一个令人鼓舞的现象：我们的经理中“优中之优”类别的是“差中之差”的两倍。

要列到前25%，你的团队对你的正面评价只需要达到86%，只比平

均水平的84%稍高一点。而在后25%的好评度为78%，低于平均水平后续的提炼，识别出团队开心度和绩效表现方面都在顶端或底端25%的经理也不是太多。从这一点看来，工程师的看法似乎是对的。最优秀和最差的经理之间好像并没有太大的区别。



氧气项目最初对经理的分类



经理绩效考评

因此米歇尔和尼尔又做了进一步分析。他们对总体的经理开心分数进行了分析之后，发现了一些很大的不同。最优秀经理手下工作的谷歌人在十几项Googlegeist评估维度上要比最差经理手下工作的谷歌人高5%至18%。除此之外，他们在以下几方面的认可度明显更高：

•职业决策更加公正。绩效评估公正，得到升职的都是实至名归的人选。

•个人的职业目标能够达成，他们的经理是非常有帮助的支持者和引导者。

•工作高效，决策迅速，资源分配合理，从多种视角考虑问题。

•团队成员之间没有等级制度，互相尊重，决策依据数据做出而不是靠耍手段，团队内部各人的工作和信念都保持透明。

•他们适当地参与到决策制定过程中，并且得到一定的授权去完成工作。

•他们可以自由地平衡工作和私人生活。

最优秀经理领导的团队绩效表现也更好，人员流动率更低。事实

上，经理水平是预测人员去留最好的单一因素，正如那句格言所说的，员工不是离开公司，而是离开糟糕的经理。

但是，有些人争辩称，全公司“最好”和“最差”的经理一共才207人，样本数量非常小。我们怎么能确定这些区别是因为经理的原因？或许某些经理恰巧领导了一个能力更强、更开心的团队。要检测绩效和开心度的不同是不是由于经理的原因，唯一的方法就是保持其他一切条件不变，随机调动不同团队的人员，观察仅仅更换经理是否产生不同的效果。即便是在谷歌，我们也没有疯狂到仅仅为了了解真相而随意调配团队和经理，我们不会的。

幸运的是，我们不需要这么做。谷歌人主动调换团队，为我们实现了这次实验。工程师在年中可以自由地更换项目团队，但是并不知道未来的经理属于“最好”还是“最差”。2008年，65名谷歌人从“最好”的经理转入“最差”经理的团队，69名谷歌人做了相反的岗位调换。这些调换岗位的都是典型的谷歌人，他们表现优秀，对公司很满意。

经理确实有影响！调入最差经理团队的65名谷歌人在42项Googlegeist调查中有34项的分数大幅下降。第二年，调入最好经理团队的谷歌人在42项中有6项得到了大幅提升。最大的变化在于衡量员工保留度、绩效管理信任度和职业发展方面的问题。调入更差经理团队这件事本身就足以改变某人在谷歌的工作体验，损害他们对公司的信任，致使他们产生离职的念头。

这样说来经理真的会有影响。不仅如此，了不起的经理会带来重大的影响。现在我们知道了最好和最差的经理是哪些人，但是并不知道他们所做的有何不同。我们的分析只是描述性的，并没有说明。我们如何厘清最优秀经理与最差经理的作为的不同之处，我们又如何能将这些转化为动力，推动谷歌的经理水平持续提高？

并非所有的调查研究都需要一个聪明而勤奋的团队，我们在探寻最好和最差经理不同之处的时候采用了一种非常简单的方法：直接问询。我们请一些谷歌人按照预先设定的会谈指导对经理进行抽样面试，但是这些谷歌人并不知道所面试的经理是优秀的、差的，还是普通的。这称作双盲面试法，因为面试官不对被面试人存在偏见，被面试人也不知道自己属于哪个类型。换言之，面试官和被面试人对面试条件都是“盲的”。米歇尔和尼尔将面试结果与最佳经理奖（我们的一个项目，项目中

谷歌人在无提名的情况下选出最优秀的20位经理）的批注做对比，与Googlegeist中员工对经理的评价做对比，还与为经理写的同事反馈意见做对比，以此证实这些发现的真实性。经理宣称某些行为是他们成功或苦苦挣扎的原因，我们要核验是否也正是这些行为影响了谷歌人。

调查显示高分经理具备八种低分经理所不具备的共性：

8个氧气项目特性

1. 做一名好的导师。
2. 给团队授权，不随便插手下属工作。
3. 表达出对团队成员的成功和个人幸福的兴趣和关心。
4. 高效/结果导向型。
5. 善于沟通——聆听和分享信息。
6. 在职业发展方面助力团队。
7. 对团队有清晰的愿景和战略。
8. 具备重要的技术技能，可为团队提供建议。

谷歌**8**个氧气项目特性清单。版权归谷歌所有

现在我们有了培养伟大经理的行为标准，但这仅仅是一个非常坦诚、十分平淡、没有争议的清单。要使这个清单更有意义，更重要，成为可以改变公司绩效的实在内容，我们就需要具体一些。比如，当然最优秀的经理都是好的辅导者！表面看来这是显而易见的，但是大多数经理即使与员工进行一对一会面，也仅是露个面，问一句“你这周怎么样？”，而另外很多经理根本不会定期进行一对一的会谈——在这种会谈中，他们与员工一同诊断问题，共同想出发挥员工特长的方法。大多数经理不会将赞扬与需要改进的方面加以结合。对于经理来说具体的方法就是在准备会面的时候细细思量员工的个人优势以及他们所面对的特定环境，利用会面问一些问题，而不是强令员工给出答案。出人意料的是，我们发现在伟大的经理中间，技术专业性是8种特性里重要性最低的一项。不要误会，技术专业性非常关键。一名不会编代码的经理不可能在谷歌领导一个团队。但是在区分最优秀的经理行为时，技术能力在不同团队中是差异最小的。

除了要具体之外，我们还需要使良好的管理成为自然而然的事情。

阿图·葛兰德在《纽约客》的文章中和他的《清单革命》（The Checklist Manifesto）一书中都颇令人信服地阐释了清单的效力。我在2009年第一次读他的文章《清单》，[136]他在文章中讲述了1935年波音公司开发的新一代远程轰炸机299型的试飞过程。这种轰炸机可以“负载军队需求5倍的炸弹……比以前的轰炸机飞行速度更快，飞行距离差不多有两倍”。唯一的问题就是它坠毁了。

这种轰炸机相比其他轰炸机更复杂，在试飞的过程中，经验丰富的飞行员“忘记打开升降舱和方向舵控制的一种新式锁紧机制”，结果造成五名机组成员中两名遇难。军方的解决方案不是做更多的培训，而是一份清单。葛兰德总结道：“手中有检查清单，飞行员驾驶299型轰炸机累计安全飞行180万英里，没有发生过一次事故……后被人称作B-17……在‘二战’中取得了决定性的空中优势，使在纳粹德国全境内毁灭性的轰炸成为可能。”而后葛兰德辩称医药领域也进入了同样的阶段，工作的复杂性已经超越了人类的能力，而检查清单可以救下很多生命。

读过这篇文章，我意识到管理也是一件异常复杂的事情。既要能够预测产品前景或成为一名财务天才或营销奇才，同时还要做一名鼓舞人心的经理，这对领导者是非常高的要求。但是如果我们将好的管理方式浓缩到一张清单中，就不需要投入数百万美元进行培训，也不需要说服人们接受某种领导方式优于另外一种。我们不需要改变他们的本性。我们只需要改变他们的行为。

因此米歇尔、尼尔和不断发展壮大的人力运营团队打造出一种强化体系，以提高谷歌的管理水平。其中最引人注目的是半年进行一次的向上反馈调查，请团队成员匿名给经理做工作评估：

这项调查本身就是一项检查清单。如果你实现了清单中的每一种行为，你就会成为了不起的经理。

结果以如下方式通报给每一位经理：

要注意，提供这些调查结果是为了经理的职业发展。这些并不会直接影响经理的绩效考评结果或薪酬福利。其实在这方面我与我的团队有些争议，但最终被他们说服。我开始推行向上反馈调查的时候，本想以此剔除一些最差的经理——他们给自己带领的团队带来无尽的痛苦，拖累了整个公司。史黛西·莎莉文辩称，如果我们这么做，人们就会在调查

中耍手段，或是迫使团队成员给他们更高的分数，或是提前解雇那些看起来不太开心和可能给低分的员工。史黛西与其他几位辩称，如果我们希望员工坦诚相对，改变行为，我们就必须将这项调查做成一个富有同情心的工具，关注经理的发展而不是奖惩。

向上反馈调查问卷样例

1. 我的经理给我可行的反馈意见，帮助我改善绩效表现。

2. 我的经理不会随便插手我的工作（例如介入不应由其负责的细节问题上）。

3. 我的经理会从人性角度出发体谅我。

4. 我的经理使团队将注意力集中在最重要的目标结果/工作成果之上。

5. 我的经理定期分享他/她的上级经理和领导给出的相关信息。

6. 我的经理与我就过去6个月的职业发展情况进行过有意义的探讨。

7. 我的经理会明确向团队说明目标。

8. 我的经理具备高效管理团队所需的专业技术能力（比如，技术部门会编写代码，财务部门懂会计学）。

9. 我愿意向其他谷歌人推荐我的经理。

谷歌向上反馈调查经理报告样例。版权归谷歌所有

她是对的。将发展反馈意见和评估反馈意见分开是非常重要的。后来我们检验了史黛西的直觉认识，我如释重负地发现，员工对向上反馈调查的应用恰如我们期望的一般：即使经理给员工低的考评成绩，员工也不会刻意在下一次向上反馈循环中对经理进行报复。

如果经理需要在某一特定领域得到提高，而检查清单也帮不上忙，他们可以报名参加我们针对每个特性经过长时间开发出来的课程。比如参加“经理的辅导角色”课程可以使辅导能力一项的平均得分提升13%。比如参加“职业谈话”的培训可以使职业发展的考评分数提高10%，这项培训有一部分内容在于传授经理如何与员工进行不同的职业谈话。这一切的目的并非是要谷歌人提出要求，然后由经理承诺实现员工的要求。这并非一种事务性的改变，而是一种问题解决的训练，最后的结果是所

有人共担责任。经理和谷歌人都有需要做的事情。

克雷格·鲁本的UFS报告

总体满意度	91%
优中之优总体	93%
差中之差总体	75%

满意 一般 不满意

% 满意——谷歌人对指定项目选择“赞同/强烈赞同”的百分比
% 一般——谷歌人对指定项目选择“一般”的百分比
% 不满意——谷歌人对指定项目选择“不赞同/强烈不赞同”的百分比

详细结果

下面是2015年1月1日之前直接向你汇报的谷歌人的调查结果。当前显示的项目是有三个或更多人提供反馈意见的。

筛选：全部氧气特性 鼠标拖到任意项目上，查看相应的氧气特性（了解更多）

	项目	数量	满意度%	与此前满意度对比	与全球商务满意度对比	更多资源
1.	我的经理不会随便插手我的工作（例如不会介入不应由其负责的细节问题上）	6	100	0 2013年1季度 Googlegeist 0 2012年3季度 向上反馈调查	+17	
2.	我的经理会平衡自由度，提供指导意见	6	100	+20 2012年3季度 向上反馈调查	+12	
3.	我的经理明确表示自己信任团队	6	100	0 2012年3季度 向上反馈调查	+15	
4.	我的经理会从人性角度出发体谅我	6	100	+14 2013年1季度 Googlegeist	+9	

谷歌向上反馈调查经理报告样例。版权归谷歌所有

今日，我们大多数的经理都会与团队成员分享反馈结果。我们没有做硬性要求，但是会定期在调查问卷中加入一些问题，询问员工，经理到底有没有这么做。因为我们透明度的惯例和这些小小的助推，大多数经理都会选择分享。他们将报告分给大家，而后针对如何提升表现展开讨论，获取团队成员的建议。这是对经理–员工关系的一次华丽反转。想要提高，最好的方法是与那些提供反馈意见的员工进行交谈，询问他们希望自己做出哪些改变。

我第一次分享自己的反馈结果时，分数比团队平均分还要低，当时我吓坏了。我负责管理全公司所有的职员！我本应该是一位专家的！可是分数却显示我的作为与抱负并不匹配。那一年，我的团队在15个问题

上对我的满意度为77%，听起来还不错，但是如果你意识到我们最优秀的一些经理的满意度为92%，而最差的经理满意度为72%时，你就不会这么想了。比如，我在“我的经理帮助我理解自己的绩效是如何评估的”一项上得分特别低，只有50%的满意度，而且我的直接下属中只有80%愿意将我推荐给其他谷歌人做经理。

我向团队承诺要有更好的表现，给他们更清晰的反馈意见，用更多的时间与扩展团队沟通，努力成为一名更好的领导者。他们对我的努力非常赞赏。有好几个人还来鼓励我：“感谢你与我们分享，满足了我的期望。我是仅有的几个给你写过评价的人——很希望在下次一对一会面的时候进行探讨！”经过一段时间，团队变得更开心了，运转也更好了，而我的分数也有了提升。我还远算不上完美（总体满意度90%），但是在提供高质量的反馈意见方面已经达到了100%的满意度，我的团队成员也100%愿意向别人推荐我做经理。

对于谷歌而言，结果是经理的水平稳步提升。从2010年到2012年，谷歌经理的平均得分从83%的满意度上升到88%。就连表现最差的经理也有所改进，从70%的满意度上升到77%。换言之，我们后25%的经理已经相当于两年前所有经理的平均水平。现在想要成为一名差经理反而更难。我们知道经理的水平能够推动绩效、员工保留度和开心度，因此也就意味着公司的表现随着时间推移会越来越好。

或许你在读完这些内容之后，身子向后倚了倚，总结认为：这些家伙真能自娱自乐。员工不会按照实际情况给经理评分的。即使是匿名的也不会公平。即使不影响薪酬和升职也不会。即便是在培训员工上花费了大力气，招聘优秀人才时不遗余力，也还是不行。人类就不是这种类型的生物，总有一些人在某些时候会玩弄这个体系。想象一下，某位经理给员工的绩效考评降了分。这名员工当然会在做向上反馈调查时给经理差评，以此作为报复，对吧？

嗯，我得承认，这些话里确实有几分是对的。我们PiLab实验室的一位成员玛丽·凯特·斯蒂姆勒，攻读博士学位期间研究为什么人们会做出提升失败风险的选择（她还在加利福尼亚州饼干烘焙比赛中获得过三块奖牌）。她分析了大量数据，发现二者之间确实有一些关联。在我们原来用的41级考评量表下，员工绩效考评的得分增加或减少0.1，会使对经理的向上反馈调查分数出现0.03的变化，而向上反馈调查的总分是100。换言之，它们之间确实有影响，但是非常微小，根本没什么关

系。事实上大多数人都会去做正确的事情。

管理公司的两端

我之所以详尽介绍了氧气项目和底端的5%，有三个原因。第一，这是一个难得的例子，阐明了关注两端的表现可以学到的经验和实现的成就。关注平均水平的经理没有什么帮助，设定基准也同样没有用处。对比两个极端使我们看到了行为和成果之间有意义的差异，之后可以以此为基础，提升员工在谷歌的体验。

第二，它阐释了富有同情心的实用主义这一概念。让处于绩效分布底端的人了解真相，但是不要将绩效与薪酬或职业成果直接挂钩，尽可能用一种积极的方式警示并激励他们。数百名经理需要面对自己并非好经理的现实。向上反馈调查用真实的数据（“我的团队告诉我说，我可以成为一名更好的经理”）替代了直觉（“我知道自己是一名好经理”）。因为结果的传达方式，也由于有一个了不起的人力资源业务合作伙伴团队（他们不仅为数百名谷歌人提供了人力资源支持，而且还兼做员工的辅导员和引领者）在回顾经理的反馈结果时静静地坐在陷入困境的经理身旁，多数经理的反应都是询问自己如何才能变得更好。

第三，也是最后一点，任何团队都可以复制这种方式。我选择投入宝贵的资源，成立了PiLab，舍弃了在培训等相对传统的人力资源领域的资金投入。但是这其中还是有一些捷径可循：

1.关注组织升级。每个人都说他们注意了，但是极少有人真正采取了行动。作为一名团队领导者、一名经理或一名执行官，你必须愿意身体力行去实现目标，必要的时候改变自己的行为，持久保持对这些问题的关注度。

2.搜集数据。根据绩效和员工调查结果对经理进行分组，分析各组之间是否有区别。而后与经理及他们的团队进行面谈，找出原因。如果你们的团队或组织规模很小，只需问问员工他们最看重伟大经理的哪些特征。如果这些都无法实现，可以先从我们的氧气清单做起。

3.每年对团队进行两次调查，查看经理的工作情况。很多公司都推出了调查应用。我们当然会利用谷歌自己的产品，特别是谷歌表格，可以通过这种工具发送一种称作“表单”的调查问卷，简单易用，而且成本很低。

4.请在各个方面最优秀的人培训其他人。我们要求最佳经理奖的获得者培训其他员工，以此作为获奖的一个必要条件。

关注两端主要是由于其他限制：如果一家组织如我期望地听从了我的建议，在员工安置方面做了大量投入，这样一来可以用于正式的培训项目、福利管理和其他传统人力资源支持上的资金就变少了。此外，关注两端可以带来最大化的绩效提升：将绩效优于40%员工的人提升到优于50%的效果很有限，但是从5%提升到50%则很可观了。

仔细研究你们公司最优秀的人才，并依此开展项目针对他们最突出的特性对全公司进行评测和强化，从而改变公司的特征。如果你也能够帮助那些陷入困境的经理持续改进，你就能够打造出一个持续发展的良性循环。

塞巴斯蒂安·马洛特是我们欧洲区的销售副总裁，最近从甲骨文加入谷歌，他就遭遇了非常具有挑战性的局面：

> 我的第一份uFs分数简直是一场灾难；我扪心自问：“我适合这家公司吗？我是否应该回到甲骨文？”这中间好像有些脱节，因为我的经理给我的第一份绩效评价很满意，但是我的uFs分数却糟透了。在甲骨文，最重要的事情就是完成目标数字。我的第一反应是带领的团队有问题。我认为他们不理解我们需要做什么才能成为赢家。不过之后我后退了一步，与我的人力资源业务合作伙伴做了沟通。我们一起仔细查看了所有的评价，制定了一套计划。我改进了与团队沟通的方式，对我们的长期战略做了明晰的说明。经过两个调查循环，我的满意度从46%提高到86%。那段日子很艰难，但是非常值得。我是作为一名高级销售加入的谷歌，但现在我感觉就像一位总经理。[137]

现在的塞巴斯蒂安已经是我们最优秀、最受欢迎的领导者之一。

谷歌工作法则：管理团队的两端—最优员工和最差员工?

□ 助力有难处的员工

□ 将最优秀的人放在显微镜下观察

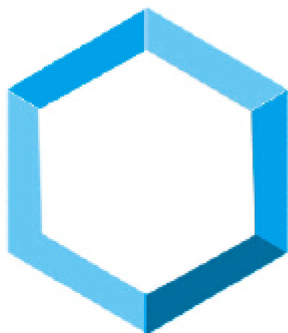
□ 利用调查和检查清单寻找真相，推动员工学习

□ 与人分享员工对你的反馈意见，以身作则采取行动解决问题，身先示范

[1]同样重要的是将最优秀的员工与表现最差的员工做比较。恰如我们人力与创新实验室的凯瑟琳·迪凯斯所说：“如果你仅仅对优秀的员工进行研究，你总结出来的他们成功的关键行为或许是在所有人中都普遍存在的行为。你的总结看似合理。但是很可能表现最差的员工也有同样的行为，如果你不另对表现最差的员工进行观察，就不可能了解真相。如果不同时对其他群体也进行研究，你就很容易错误地断定某些行为是通向成功的原因……科学术语将其称作‘因变量抽样’。”这也属于我们在第六章中探讨的样本偏误的一例，也是“最好的实践方法”经常有误导作用的原因。

第九章
打造学习型组织

最优秀的老师已经为你工作??请他们做老师！



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

2011年，美国公司在学习项目上的投入为156200000000美元，[138]一个令人咋舌的数字。有135个国家的GDP都低于这个数字。

其中大约有一半的钱投入到公司自行组织的项目中，另外一半投入到外包培训中。员工平均每年要接受31小时的培训，平均每周30多分钟。

这其中大部分资金和时间都浪费了。

并不是因为所有的培训都毫无收获，而是因为没有任何衡量标准去切实了解通过培训学到了些什么，实现了员工哪些行为的改变。换个思路想一想。如果你每周花30分钟的时间学习空手道，一年之后你不能成为黑带，但是你肯定能够了解一些基本的防守和攻击动作；如果每周花半小时的时间研究薄煎饼食谱，你成不了顶级厨师，但却能做出可口的薄煎饼，周末早晨的时候你会成为亲朋好友的大英雄。[1]

如果你在美国工作，平均每周都要参加公司组织的30分钟培训，学习某种东西。如果回首过去我经历过的大大小小的单位，很难指出今天我做事异于常人的地方有哪一点是因培训得来的。（唯一的例外是我在麦肯锡接受的培训，他们的培训恰恰符合我在本章中介绍的教学准则。）

换一种说法来讲，2009-2010学年，美国在学前班到初中的公立教育投入为6380亿美元，[139]大约是公司用于培训员工资金的4倍。然而，公立学校每年向每一位学生提供的授课时间却是公司提供的10倍之多，而且体育和学术俱乐部等辅助的发展项目也很多。而且我敢打赌，任何读这本书的人都会赞同，10年学校生活学习的知识比10年公司培训项目学习的知识要多。

为什么公司在学习上投入了这么大，但回报却这么少呢？

因为多数公司的学习目标没有足够的针对性，授课的人不合适，而且评测的方式也不恰当。

学得精才能学得好

达蒙·邓恩于20世纪90年代中期在斯坦福大学求学，之后成为一名职业足球运动员，而后创立了一家房地产开发公司。他回忆起学生时期有一次去往斯坦福兄弟会时遇到的事情。[140]那时已经是夜里11点，一片漆黑，倾盆大雨砸在校园里。达蒙注意到高尔夫练习场上有一个修长的身影，一丝不苟地击打着高尔夫球。啪。啪。啪。

四个小时之后，凌晨3点聚会结束，达蒙准备回宿舍。啪。啪。那个人影还在那里击打着高尔夫球。达蒙踱了过去。

“泰格，你半夜3点在这儿打球干吗？”

“北加利福尼亚不怎么下雨，难得有这样的机会在雨中练习。”那个孩子应道，后来他成为历史上最成功的高尔夫球手之一。

你应该能想到，在某一领域最顶尖的运动员都会像这般勤奋。但有趣的是他们练习的范围这么窄。他会练习推杆入洞或沙坑出球。他会用上4个小时站在雨中，从同一个点，做同样的挥杆击打动作，在特别的某项技能上追求完美。

结果显示，这是最好的学习方法。佛罗里达州立大学心理学教授k·安德斯·埃里克森用数十年的时间研究如何获得专家水平技能。传统观点认为，要成为某一方面的专家需要一万小时的练习。埃里克森则发现重要的不仅仅是你投入多少时间学习，还有如何使用这些时间。他找到证据证明，在某一领域精熟的人，不管是小提琴家、外科医生、运动员[141]还是拼字比赛冠军[142]，学习的方法都有异于常人。他们将活动分解成细小的动作，比如连续数小时在雨中练习同一种击球动作，不断重复。每一次，他们都会观察效果，做微小的——几乎难以觉察的——调整，逐步改进。埃里克森将这种方式称作刻意练习：有意重复类似的小任务，即时反馈、修正和实验。

简单的练习，但是没有反馈和实验是不够的。我曾是高中游泳队成员，参加过令人精疲力竭的个人200码混合泳比赛：蝶泳、仰泳、蛙泳和自由泳各50码。我之所以加入游泳队是因为我比朋友都快，我的叔叔曾是罗马尼亚国家水球队的队员，因此我猜想自己或许有些先天优势。但是相比那些真正的游泳运动员——从六岁开始就加入游泳队，一年到头都在练习的孩子们——我差极了。在二年级时，我的最快时间提升了差不多30%，但是在一般的六人赛道练习中，我要拼了命才能游到第五名。

埃里克森能立刻说出我的问题。我一天练习两次，完全按照教练的指示去游，但是我不懂自学，而且一直都不是很优秀，教练不愿花时间帮助我提升技巧。我从来没有经历过刻意练习。因此，我取得一些进步，但是从来都没有机会达到高水平。

相反，麦肯锡过去总是派加入公司第二年的咨询师去参加参与度领导力讲习班（engagement Leadership Workshop），每次大约50人参加，为期一周。研讨班全年都在进行，在瑞士、新加坡和美国等地轮转。我当然是参加了在新泽西举办的讲习班。我们学习的技巧中有一项是如何应对怒不可遏的顾客。首先，授课人向我们讲述了要领（不要惊慌，给他们时间释放情绪，等等），而后我们进行角色扮演，模拟实境，之后再做讨论。课后，他们会给我们角色扮演的录像带，让我们看看自己到底做了些什么。我们再三重复着这个过程。这种培训方式需要耗费大量的体力，但却是有效的。

现在回想你参加的上一个培训项目。或许培训的最后有一次测试，或许你们被要求组成团队解决问题。如果能够得到具体的反馈意见，再

多重复三次练习，你对培训内容的掌握会不会更多？

在培训中纳入这种重复训练和专注练习看似成本很高，但其实不然。我们在后文中会谈到，大多数组织评定培训时依照的是花费时间的长短而不是行为改变的多少。传授较少的内容，让人记住，相比多“学习”几个小时但很快就忘记的方式，是优质的投入。

刻意学习的概念同时也与长期学习有关。在我们镇初中，老师受聘两年之后就能获得终身职位：没有任何有意义的绩效标准，几乎不可能被解雇。没有任何激励措施鼓励老师交流教学经验，他们经常会连续数十年教授同样的知识。我有一位美国历史老师，当时已经有25年的教龄，但是至少已经有20年没有改变过课程内容了。他有25年的经验，但是其中20年只是同一年重复了20次。没有任何反馈意见的重复，而且在他身上也没有任何积极性。他已经20年没有进步了。

除非工作变化很快，否则我们所有人都难免陷入这种困境。如果身前和身后的路看起来完全一样，那么坚持学习，保持动力将会是非常难的事情。通过一个非常简单但却很实用的习惯，你就可以保持团队成员的学习习惯，确保他们不故步自封。我在1994年做咨询师的时候有幸与弗兰克·瓦格纳共事，他现在是我们谷歌人力运营部的核心领导之一。每一次拜访客户之前，他都会把我拉到一边，问我问题：“你这次会议的目标是什么？”“你觉得每位客户会怎样回应？”“你打算如何引入一个难解决的话题？”我们开完会之后，在开车回办公室的路上，他又会问一些问题，迫使我学习：“你采用的方式有效吗？”“你学到了什么？”“下次你想试试哪些新的手段？”我会向弗兰克请教一些会上互动的问题，问他为什么推出某个话题而不是另一个。我与他共担责任，以此保证自己能够进步。

每一次会议之后都有即时的反馈意见，以及下次需要继续保持或调整的计划。我现在已经不再是咨询师了，但在我的团队与其他谷歌人进行会议的前后还是经常回顾弗兰克的练习。这简直就是一种持续提高团队表现的神奇方法，而且只需要几分钟的时间，也不需要任何准备。这种方法也能培养你的团队把自己当作实验对象，问问题，尝试新方法，观察效果，而后再次尝试。

从内部选出培训授课人员

我无法告诉你应该培训你的团队或组织哪些知识，因为那要取决于你们的目标。我无法告诉你们最好的培训方式是面对面还是远程教育，抑或是自学或小组课堂。这要取决于你们的员工在哪种方式下学得最好，还要取决于他们是要学习编程语言等特定工作相关的技能，还是学习如何团队协作等一般性技能。

不过，我可以告诉你到哪里去找最好的老师。

他们就坐在你的身旁。

我向你保证，在你们的组织里有你们各个方面工作的专家，至少足够专业，可以教其他人。我们都熟悉最大值和最小值的概念。理论上讲，谁都希望有最优秀、具备最大化专业知识的人做培训。

但是在数学领域，有一个经过提炼的概念：局部最大值。局部最大值是在一个限定范围内的最大值。最大的数字是无限的，但是1到10之间最大的数字是10。马友友被很多人认为是全世界最优秀的大提琴演奏家。在韩国，天赋异禀的梁盛苑是最负盛名的大提琴演奏家。梁就是局部最大值。

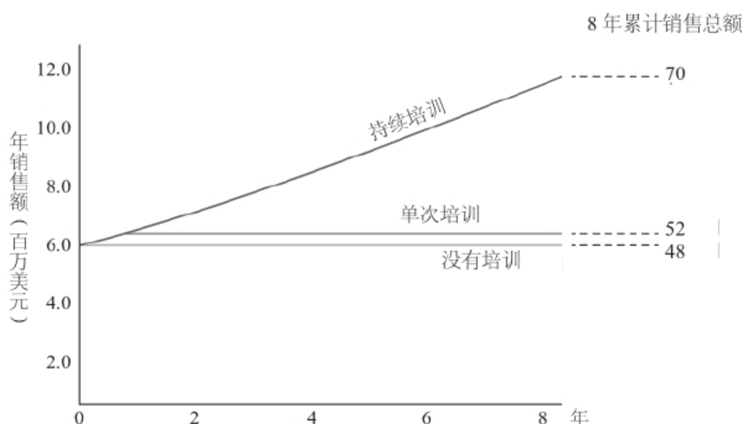
在你们公司，肯定有一位总销售量最高的销售人员。请这个人而不是从外面请人给其他员工授课，这样不仅有了一位比其他销售人员更优秀的老师，而且这位老师对你们公司的特定环境以及顾客都很了解。还记得格罗伊斯堡发现，一个人从一家公司跳槽到另一家公司，其超乎寻常的成功极少会一直伴随着他。派你的销售人员去非常昂贵的销售研讨班，授课老师是为其他公司销售其他产品的人，这样很难带来销售绩效的革命性提升，因为你们公司的具体情况也是很重要的因素。

不过或许你不想要手下最优秀的销售人员去教学。毕竟，不应该让她全心全意做销售吗？我认为这是一种短视的想法，因为个人的绩效表现的提升是线性的，而培训授课则会带来几何级数的增长。下面我将加以解释。

假设你手下最优秀的销售人员每年能创造100万美元的销售额，另外还有10名销售员，每年销售额为50万美元。我们再假设你安排最优秀的销售员腾出10%的销售时间——每年五周——培训其他人。她用这五周的时间进行教学，跟着其他人，在他们工作的时候提一些建设性的意见，帮助他们在小的、独立的销售任务中得到提升。

没有任何培训之前，你的年销售额为600万美元（100万美元+10×50万美元）。你手下最优秀的销售人员做培训的第一年，她有10%的时间用在教学上，因此创造了90万美元的销售额。但是如果她能使其他人的销售额提升10%，那么每个人都能达到55万美元的销售额，你们公司的总销售额将达到640万美元。

第二年，如果没有进一步的培训，你最顶尖的销售人员的销售额为100万美元，而其他人比以前提升了10%，每人完成销售额55万美元，总销售额将达到650万美元。你手下最顶尖的销售人员一年用在销售上的时间缩短，你们的营业额却提升了。永久性的提升。如果第二年你还请她用10%的时间对其他人进行培训，他们的销售业绩就又能提升10%，达到60.5万美元每人，总销售额达到695万美元。两年的时间里，全公司的销售业绩提升了16%——而新销售人员的业绩提升了21%。按这种速度，新销售人员在八年的时间里就能实现销售额翻番（各年分别为110%、121%、133%、146%、161%、177%，到第八年初能达到195%）。这种增长速度就是几何级数增长。你或许注意到了每年个人销售额相比第一年的增长金额有所不同。第二年比第一年高10%，即110对100，但是第八年比第七年高18%，即195对177。尽管增长率保持在10%，但是每年的基数都在增加。如果做图表示每年营业额的增长，图形曲线将随时间向上弯曲，增长速率越来越快。



不同培训情况下公司销售总额

而且如这份粗略的估计显示，这一切都是免费的。绩效表现差的员工的提高不仅仅弥补了绩效顶尖员工的销售损失。

你甚至都不需要让最优秀的销售人员脱离工作一线。如果你能将销售分解成多种独立的技能，或许有不同的人最擅长处理意外电话、谈判、达成交易或维护关系。每一项技能最擅长的人应该教授这项技能。

英特尔前首席执行官安迪·格鲁夫在30年前也表达过同样的观点：

> 培训显而易见是一名经理能够最大提升经营活动的手段之一。思考一下为部门成员组织一系列四场演讲的可能性。我们预估每个小时的课程需要3小时的准备时间——一共需要12小时的时间。假设有10名学生听课。第二年他们将为你的组织贡献大约两万小时的工作时间。如果你的培训能带来手下表现1%的提升，你的公司将因为你花费的12小时时间收获相当于两百小时的工作。[143]

对于学习者来说，由真正的从业人员授课远比听学者、专业培训师或咨询师讲课更有效。学者和专业培训师倾向于传授理论知识。他们明白该如何工作，但是并没有亲身经历。咨询师了解更多的是肤浅和间接获得的知识，通常是从其他咨询师的标杆管理报告或数月与客户的交流中获取的，而不是通过切身体验学到的。

说句公道话，选择与专家合作，从他们身上学习，获得和他们同水平的洞察力，用以推动你们公司的发展，这样做是有价值的。比如说，托尼·施瓦茨和他的能源项目帮助我们改善了谷歌人的福利状况，丹尼尔·戈尔曼帮助开发出我们的正念项目，我将在后文中具体介绍。然而，培训总是大批外包给外部公司。

一般说来，向当天正在做某项工作的人学习效果更好，他们可以回答更深入的问题，举出当下的、活生生的例子。他们更了解你们的环境，总能即时反馈意见，而且多半时候是免费的。

谷歌人陈一鸣，更多人将他称作“鸣”（在我意识到美国人给人起外号的时候只能使用单音节词的时候，我就开始使用‘鸣’这个外号了），[144]他是谷歌107号员工，2000年至2008年，他任手机搜索软件工程师，之后改变了工作和生活的重心（仍然在谷歌工作），通过分享正念的概念，寻求世界和平。马萨诸塞大学医学院退休荣誉教授乔·卡巴金将正念定义为“以一种特别的方式集中注意力；有目的性，注意在当下的时刻，不怀任何偏见”。[145]实现正念的一种简单练习方法是静静地坐着，全神贯注于自己的呼吸，保持两分钟。这种方法对提升认识功能和

决策也体现出一定的作用。

作为一项实验，2013年底，我请谷歌人比尔·杜安——以前是一位工程师，后来成为正念大师——在我们每周员工大会开始之前带领大家做训练。我希望先在我们身上做练习，如果可行，就可以在更大的谷歌人群体中尝试，或许最后可以用于整个公司。

第一周仅仅是练习吐纳，第二周是在吐纳的同时体察思绪，逐步锻炼觉查情绪，感受身体。一个月之后，我问团队是否应该继续。他们坚持说要继续下去。他们对我说，我们的会议似乎更专注、更有思想、更激烈了。尽管我们用去了一些时间进行冥想，但是我们变得更加高效，每周都能提前完成议程。

为了在谷歌内部传播正念法则，鸣制作了一套课程："探寻你的内在"。谷歌人更能接受鸣的教学，因为鸣在美国和新加坡做了多年的工程师，能够有效地解决谷歌人身上的压力，明白如何通过正念改变他们的生活。鸣还写了一本这个主题的书，创立了探寻你的内在领导力学院（search Inside Yourself Leadership Institute），由他本人管理，同时他还在谷歌兼职（"只有每周40个小时。"他开玩笑说）。[146]他的课程、书和学院都致力于"利用以科学为依据的正念和情绪智慧训练，培养高效、创新的领导者"。

比尔·杜安曾是一名网站可靠度工程师（他确保Google.com能够正常运转），现在负责谷歌的正念团队。比尔将商业形容成"由人构成的机器"，将正念形容成"公司的WD-40（一种防锈润滑剂），能够润滑发愤图强谷歌人的一些锈点"。[147]比尔的话在其他工程师中也是亲切而威严，因为那些工程师每天的生活，他也曾经历过。

鸣和比尔并不是仅有的认为教学是最重要事情的人——尽管他们作为专家有着非常突出的成就。我们还有一个受众更广的项目，称作G2G（Googler2Googler，即谷歌人到谷歌人），全体谷歌人都参与了这个项目，互相传授知识。2013年，一共开展了2200堂课，21000多名谷歌人参加了由3000多名G2G教员传授的课程。有些课程不止上了一次，有些请过不止一位授课人。大多数谷歌人都参加了不止一堂课，总参训人数超过110000。

尽管授课时，G2G教员需要离开日常的工作岗位，但是很多课程仅

仅需要几个小时的时间，而且只进行一个季度，因此教员和学生在这上面投入的时间相对适度。这些课程带来了新鲜的精神风貌，使听课人重回工作岗位时效率倍增。与20%时间项目类似，G2G也有助于营造更具创新性、更快乐、更有生产力的工作环境，在这种环境下，员工能够更加投入地参与到公司的业务中。公司的资源投入很少，但是收获却很大。

培训内容有的技术性很强（搜索算法的设计、七周迷你MBA课程），有的纯粹图一个乐和（走钢丝、吐火、自行车的历史）。最火的课程包括：

•心身觉醒（MindBody Awareness）：我们的按摩理疗师艾米·科尔文教授的一堂30分钟课程，先是学习十几个气功动作，而后是静坐冥想。现在这一课程在全球16个城市可选，通常是通过谷歌视频群聊进行。有一位工程师告诉艾米："大脑忙于编码的时候能够了解身体的需求，有效地帮助我大幅缓解了压力，不至于精疲力竭，能够享受工作。"

•展现魅力（Presenting with Charisma）：销售领导者亚当·格林教谷歌人如何超越制作好的演讲展示内容之类基本的能力，实现细节的提升，比如语调、肢体语言和移位策略的使用。举个例子呢？"如果你发现自己总是在摆弄手，或者总是手插兜，喜欢站到椅子或演讲台后面，手按在演讲台上才能表现出有信心。把手放到别处就属于紧张情绪的移位。"另外还有一个小贴士："免得自己在演讲展示的时候总是说'呃'，可以采用物理移位的方法。在转换话题的时候，做一点小的动作，比如动一动笔。刻意挪动一下笔可以使你的大脑从搜寻语料的活动中得到暂时的解脱。"

•I2P（Intro to Programming for Non-engineers，非技术人员编程入门）：艾伯特·黄是我们人力运营部工具组的领导人。他于2008年凭借经济学学位加入谷歌，自学了编程。"当时部门安排我负责一个项目，需要将数百名谷歌人的姓名与他们正确的办公地址和工作头衔对应起来。我很快就意识到，一些简单的编程脚本就能大幅提升我的工作效率，同时降低错误率。于是我开始自学编程语言Python。我的同事看到我新学的技能节省了大家的时间，就请我教他们编码；于是，在一间小小的会议室白板前，I2P诞生了。"从那以后，有200多名谷歌人参加了艾伯特的课程。还有一位男学生利用课上学习的知识，帮助谷歌人预约了免费上门流感疫苗注射，使额外1000多名谷歌人得以注射疫苗。而且因为每做一例上门疫苗接种，

我们都会为发展中国家的一位孩子捐献一次脑膜炎或肺炎疫苗接种，所以这种新工具还使1000多名孩子得到了疫苗接种的机会。[148]

你不需要借着G2G这样正式的或是广泛采用的项目才能找老师学习。谷歌人有数百种其他机会去学习或传授知识，其中任何一种在你们所处的环境中都可以由积极的员工复制。比如，我们有30多名技术顾问，他们是有经验的领导者，提供保密的一对一辅导，帮助技术部门的谷歌人提高。选择这些志愿者是因为他们丰富的阅历以及对谷歌的理解，他们的任务以倾听为主。技术顾问中的一员周紫（Chee Chew）是这样描述技术顾问经历的：

每次都很耗神。每次辅导之前我都很有压力。我完全不知道他们会问什么问题。问题有无限种可能。如果我没什么可说的怎么办？……随着时间的推移，经常你只需要倾听他们诉说，就能感觉到某种联系。我不了解事情的来龙去脉，我对他们如何行事也没有特别强烈的主观意见。如何决定和我也没有特别大的利益关系，因此我更多地倾听，建立了更深的联系。这种沟通的过程跟与直属下级和同事之间的对话相比有很大的不同。建立起这种对话真的是为了进行反思。建立的联系是与对方这个人，而不是与项目。

而有时能够向一个可靠、客观的人求教恰恰是人们所需要的。周紫继续说道：

我还记得以前给一位高级别的女工程师做过参谋。她打算离开公司，认为自己已经走进了死胡同。有人说服她与技术顾问做一次交谈。我们约定谈50分钟，结果聊了两个半小时。她理清了很多事情。我并没有给她太多建议。我倾听了她的诉说，与她一道头脑风暴，帮她排解忧虑。她自己想出了办法，解决了自己的问题。她不需要别人告诉她怎么做，只需要鼓励她，倾听她的诉说。直到现在她还留在谷歌。

令我惊奇的是，不仅与顾问交谈过的人从中受益，就连顾问本身也受益匪浅。通过反复的磨砺，我们公司的领导者学会了倾听和移情的技能，强化了自我认识。这些听起来简单，但是他们通过这些交谈会的经历，将一些技到融会贯通。要注意尽管是由我们部门负责管理，但这并

非一个人力资源项目。恰如项目经理香农·马洪所说：“其中秘方在于真正把控一切的是工程师而不是人力运营部。”谷歌人为彼此创造出这种项目。

与此类似的是还有一些志愿者导师，他们较少关注个人问题，更多助力全公司的领导力和管理问题。贝姬·科顿是我们第一位官方的职业生涯导师，任何与职业生涯相关的问题都可以去咨询她。没有选拔过程，也没有培训。她就自己决定要做这件事情。最开始的时候，她在一封电子邮件中宣布她将安排办公时间接待任何需要职业建议的人。随着时间的推移，需求逐步增加，其他一些志愿者也自愿加入了贝姬这个职业生涯导师的队伍。在2013年，有1000多名谷歌人与他们中的某一位做过咨询会谈。

今天我们有领导力导师（部分源自我们的最佳经理奖）；销售导师（提供销售建议，这样一来，在意大利从事汽车销售的谷歌人就能得到日本工作的同事提供的意见）；孕期和初为人父母导师；当然还有正念导师。请谷歌人互相辅导不仅能够省钱（有人告诉我说从外面请导师要每小时300美元，甚至更贵），而且还能创造更加亲密的团体。正如贝姬所说：“很多事情都能实现自动化，但是人际关系不行。”贝姬到现在每年仍然辅导150个人，还说经常有人在走廊里拦住她：“如果不是因为你，我现在就不会在谷歌了，贝姬。”

起步就如《花生漫画》（Peanuts）中露西·范佩特挂出“手术中”的牌子一样简单。多年来，贝姬与多家财富500强科技企业合作，帮助他们建立起自己的导师项目。财务软件公司财捷集团（Intuit）的人力资源专家萨姆·海德尔和产品经理凯伦·麦克丹尼尔就参与了这种合作。萨姆回忆说：“我们在谷歌组织的一次职业发展峰会上了解到他们的职业导师项目，觉得这可能是解决（在公司全球范围内提供一对一职业建议）挑战的一种简单易行的方式。我们在几个小团队中做了试行，检验这种方法的可行性，而后在我们的财务部门已有的项目基础上做了基层推广。之后的几个月，这个项目在公司里流行起来，传遍了全球的分公司。”

如果你想要解锁所在组织巨大的教与学潜能，就需要创造合适的环境。各个组织对员工发展的要求似乎总没有满足，谷歌也不例外。在我们发展团队的一次全球会议上，我们的一位销售培训师问能否得到更多的资源。我告诉她：

你们不能。你所能做的事情往往要超出你真正给予的，因为你所做的事情是帮助他人学习，帮助他们变得更好。你会一直想要做更多，因为你是一位体贴、尽责的人。因此你总会略感沮丧于自己不能贡献更多。更糟的是，谷歌人总是希望你能给予更多。比这还糟糕的是，随着我们的发展壮大，你将要停止做这些你和结伴的谷歌人都喜欢的事情，因为还有其他更重要的事情需要你去做。你是一种宝贵资源。我们的挑战在于共同理清如何帮助谷歌人学会自学。

只对能够改变行为的课程做投入

培训资金和时间是如何使用的很容易评估，但是关于培训的效用评估则比较少，也比较难。过去的40多年里，人力资源专业人员评估了时间是如何使用的，宣称70%的学习时间应该通过在职体验进行，20%的时间通过辅导完成，另有10%通过课堂授课完成。[149]盖普（GAP）[150]、咨询公司普华永道（PwC）[151]和戴尔（Dell）[152]等多种类型的企业都在公司网站上介绍了各自的70/20/10发展项目。要注意，谷歌从2005年到2011年也恰巧按照这种比例框架分配了投入。70%的工程师和资源安排在搜索和广告等核心产品上，20%安排在新闻或地图等非核心产品上，10%用于无人驾驶汽车等不相关项目。谢尔盖·布林开发出这种投入方法，埃里克·施密特和乔纳森·罗森博格负责管理。埃里克、乔纳森和艾伦·伊戈尔在合著的《重新定义公司：谷歌是如何运营的》[2]（How Google Works）中详细介绍了谷歌的70/20/10方法。

但是大多数专业人员学习时采用的70/20/10法则并没有效果。

第一，这种法则没有告诉你该如何做。70%的意思是让人们在日常工作中理清一切吗？还是说要员工轮岗，使他们学到新技能？或许是给员工难做的项目去做？这些方法相比其他的更有优势吗？

第二，即便你知道应该做什么，又该如何评估呢？我从来没见过哪家公司要求经理记录用在辅导团队上的时间。公司可以告诉你在课堂培训上用去的时间和资金，但是除此之外都只是猜测的数据。最糟糕的情况下，工作中用去的70%的学习时间会成为不作为的借口。这给人力资源部创造了便利的条件，可以谎称员工在学习，而且不需要提供任何证据。

第三，甚至没有任何有力的证据证明按照这种方式分配学习资源或

经验有效。密歇根大学的斯科特·德罗和克里斯托弗·迈尔斯对相关文献做了综述："首先，也是最重要的，没有任何实验性证据支持这种假设，然而学者和从业者经常会引用此观点，好似它就是事实。"[153]

所幸，有一种更好的方法来评估学习项目的结果，而且和很多其他伟大的人力管理想法一样，这也并非一种新方法。1959年，美国训练与发展学会前主席、威斯康星大学教授唐纳德·科克帕特里克创造出一种模型，对学习项目进行四个层次的评估：反应、学习、行为和结果。

科克帕特里克的模型与其他很多卓见有相似之处：一经解释，其中的道理便显而易见。

第一层次——反应——询问学生对培训的反应。教授一门课程，最后得到学生积极的反馈意见，这种感觉非常好。如果你是一位咨询师或教授，学员表示培训体验很好，喜欢学习的内容，这对你的课程将是一个极好的宣传，确保了未来的听课人数和资金收入。斯坦福大学商学院教授弗兰克·弗林曾告诉我一个获得学生评价高分的秘诀："多讲笑话和故事。学生喜欢听故事。"他又继续解释说，参与度和传授知识二者之间需要不断地权衡。植根于代代传颂的神话和民间传说中的故事体现了人类对于叙事的渴求。讲故事是一种有效的教学方法。但是学生对你的课堂的感受说明不了他们到底有没有学到东西。

此外，学生经常无法对课堂质量提供反馈意见。在课堂上，他们应该专注于学习，而不是评价授课中小组练习和个人练习的分配是否均衡。

第二层次——学习——评估学生知识或态度的改变，特别是在培训项目结束时以测试或调查的方式进行评估。任何考取过驾照的人都有过这样的经历。这已经是第一层次基础上的巨大提升，因为现在我们已经开始从客观的角度来查看课程的效果。此种做法的缺点在于难以长时间保持新学课程的效果。更糟糕的是，如果返回原工作岗位，环境依然没有变化，那么新知识将渐渐被淡忘。想象一下你刚学完陶艺课，终于成功烧制出上釉花盆。如果你没有机会再去使用这种手艺，很快将失去这种技能——当然也不可能精炼技艺了。

科克帕特里克评估的第三个层次——行为——恰是这个体系开始变得强大之处。他问询参训者通过培训，行为发生了多大的改变。在这个

简单的概念中引入几个非常聪明的理念。对行为变化的评估需要等待学习经历结束之后一段时间进行，确保课程整合为长期记忆，而不是为早上考试做准备的短期记忆，过后就忘记了。而且这种评估还要求依靠持续的外部验证。评估行为变化的理想方法是不仅要问询学生，还要问询他们身边的团队成员。寻求外部意见不仅可以更全面地了解这名学生的行为，还能含蓄地鼓励他更加客观地对自己的表现做一下评估。比如，你问大多数的销售人员他们的表现如何，他们都会告诉你自己是业内顶尖的。但是如果你问他们的客户，并告诉他们你会如此做，他们的回应就会更加谦虚和真实。

最后，第四层次——评估培训项目的实际结果。你的销售额有没有增加？你成为一名更优秀的领导者了吗？你编写的代码更简练了吗？

美国外科医师学会采用了科克帕特里克的模型，将“病人/客户的健康改善情况”作为教学项目的直接结果。[154]假设一名眼科医生专攻激光视力矫正手术，利用激光重塑角膜，矫正视力。在这名医生进修了新的技术之后，通过记录患者的康复时间、并发症出现概率以及视力改善情况等因素，可以评估手术效果的变化。

相比较而言，评估培训对于结构性较弱工作或通用技能产生的影响会难得多。你可以开发出非常复杂的统计模型，分析培训与结果之间的联系，我们在谷歌就经常这么做。事实上，通常我们不得不这么做，因为换作他法，我们的工程师根本不会相信我们！

但是对于大多数组织而言，评估培训结果是有捷径可循的。不要用研究生才能学到的复杂数学分析，只需要比较两个一样的团队在其中一队参加培训之后的表现区别即可。

首先确定你们的培训要达到怎样的目标。假设是更高的销售量。将你的团队或组织分成两组，使两组的构成尽可能相同。在实验室外想要做到这一点很困难，但至少要在地理位置、产品结构、性别结构、工作经验等方面相当，消除明显的差异。其中一组成为对照组，即该组不做任何变化。不上课，不培训，不特别关注。第二组是实验组，他们将参加你们组织的培训。

然后等待。

如果两组确实在各方面相当，唯一的区别就是有没有参加培训，那

么销售量结果的差别就是培训带来的了。[3]

这种实验方法可能有违人的本性，令人感到沮丧，因为如果你发现一个问题，你就想要当场为所有人解决这个问题。正如我在第八章中介绍的，参加“经理的辅导角色”课程可以使辅导能力一项的平均得分提升13%。我们等待了一年去观察这种课程是否真正有效，而与此同时数千名谷歌人并没有从这种本可以帮助他们的项目上受益。

我在另外一家公司工作的时候，每年都会有一波强制的销售培训，保证——他们对我们说——能够提升销售绩效。但是让每个人都参加你认为能解决问题的项目并不一定能真正解决问题。一项精心设计的实验和耐心等待结果并加以评估的受众，将向你展示真实的效果。你的培训项目或许有效，但也可能没有效果。想要确认结果，唯一的方法就是在一组中进行实验，然后与另外一组进行比较。

你的家庭作业

人类生而为学。

但是我们很少思考怎样才能最高效地学习。

有一种务实的方法可以采用，将一项技能分成小的部分，提供即时、具有针对性的反馈意见，可以提高你所在组织或团队的学习效率。有太多的组织在向员工传授技能的时候太急于求成，内容也过于宽泛。对培训的结果进行评估，而不是询问员工是否喜欢培训，这种做法能够更清晰地（经过一段时间！）说明你们所做的是否有效。

但是我们不能仅仅是学习。我们还应该寓教于乐。你只需要看看自己家中便能了解一二。每一位家长都会教育孩子，每个孩子都会学习。如果你是一名家长，你就会认识到孩子经常是你的老师，而你则是在学习的那个人。

据称著名物理学家J·罗伯特·奥本海默的弟弟弗兰克·奥本海默说过“最好的学习方式是教导他人”。[155]他是对的。因为要教好学生，你需要深入思考教学内容。你需要掌握将要教授的主题，想出简洁典雅的方式将知识传递给他人。

但是我们请员工做老师还有一个深层原因。给予员工做老师的机会

也给了他们目标。即便他们在日常的工作中找不到意义，但是传授知识的工作也足够鼓舞人心。

学习型组织发端于一种认识，即我们所有人都渴望成长，也都希望帮助他人成长。然而，在很多组织中却是员工受教，专业人士负责教学。

为什么不让员工同时做两件事情？

谷歌工作法则：打造学习型组织

□ 进行刻意练习：将课程分成易于消化的小块，给出明晰的反馈意见，并不断重复这个过程

□ 请最优秀的员工教学

□ 只在已经证明能够改变员工行为的课程上进行投入

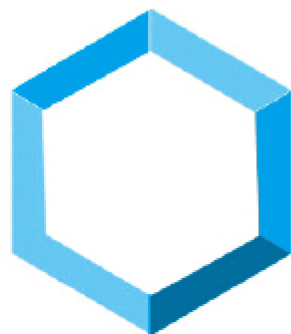
[1]说真的。薄煎饼是世上最容易做的食品，零基础也能很快学会。两杯面粉，发酵粉和糖各一勺，半茶匙盐，混合在一起——其实还可以放双份的糖，可口极了。再拿一个碗，取一个鸡蛋和两杯牛奶混合。然后将所有这些混合在一起搅拌，直到糊状混合物中产生气泡，出现小块。这些气泡会使你的薄煎饼松软，小块经过烘烤之后会消失。你可能想继续搅拌。不要。相信我。如果喜欢的话还可以加一些蓝莓或香蕉片，加入的水果也一定要裹上面糊。用热锅黄油烹煮。制作过程很简单，好似买的现成的或是饭店做的，但是口味要好太多太多！这是我的独家秘方，但是是在马克·比特曼和尔顿·布朗的秘方基础上改进的。

[2]本书由中信出版社2015年9月出版。——编者注

[3]只要两组各方面相当，另外还有一种方法是给每一组安排不同的培训。因为这样你就没有了对照组，可以同时尝试多种不同的方式。这种做法的不利之处在于你无法全面掌握可能影响结果的外部因素。比如，如果两组的销售量增长相同，是因为两组的培训都有效，也可能是因为经济好转，销售变得容易了一些呢？产生的变化也可能是由随机的某种变量引起的。有数据评估方法可以测试这些结果，但是还有一种非定量的替代方式，即多次或在其他小组中尝试这种“实验”。

第十章
不公平薪酬

为什么给两名工作岗位相同的员工完全不同的薪酬安排是没有问题的



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

我没能有幸与谷歌的第一位技术副总裁韦恩·罗辛共事。我来谷歌上班的时候他已经退休了。但是关于他的故事仍在谷歌流传。我最喜欢的一个故事是他在我们首次公开募股（IPo）前一周对谷歌工程师所做的一段演说。演说是要求员工坚持谷歌的价值观，关注用户，IPo只不过是普通的一天。第二天，我们还要照常回来工作，为用户创造很酷的产品。大家会因上市变得富有，有一些会富得流油。但是我们不能改变初衷。为了强调自己的观点，他总结说："如果上市之后我看到公司停车场里有宝马车，那你最好买两辆，因为我会带上棒球棒砸烂车子的挡风玻璃。"

尽管我们的IPo创造出很多百万富翁，但是多年来我们一直保持着不过度挥霍的传统。这种不愿张扬的生活方式既反映了硅谷工程师的传统文化，也是谷歌的特别之处。《纽约时报》记者大卫·斯蒂菲尔德将这种传统追溯到1957年硅谷创立之初，[156]当时罗伯特·诺伊斯、戈登·摩尔、尤金·克莱尔和其他五人创立了飞兆半导体公司（Fairchild

semiconductor），开发出一种大规模生产硅晶体管的方法。[157]斯蒂菲尔德将其描述为一种“新型公司……具有开创性，勇于冒险。东部僵化的等级制度在此荡涤干净。同时消失的还有炫耀性消费”。“钱看起来都不是真的，”诺伊斯后来对他的父亲说，“只不过是一种计分的方式。”[158]硅谷的社会气质一直都是“努力工作，但不炫耀”。

当然，这些传统近年来也发生了一些改变，甚至在谷歌也是一样。Facebook（脸谱网）、领英和推特等数以十亿美元计的IPo，加上二级市场的涌现，做上市前投资的员工能以数十亿美元的价格卖掉自己的股份，这使得硅谷钱潮涌动，到处都是不相称的10万美元特斯拉跑车和百万美元豪宅。即便如此，记者尼克·比尔顿还是如此总结当前的硅谷气质：

> 在纽约，你看到人们衣着鲜丽为了引人注目。在圣弗朗西斯科，人们身着帽衫和牛仔裤出入五星级饭店，并以此为荣（不过流行杂志的报道则恰恰相反）。
>
> 在纽约，人们赤裸裸地炫耀财富。
>
> 那么在圣弗朗西斯科呢？当然，甲骨文的首席执行官、美洲杯帆船赛冠军劳伦斯·J·艾利斯很愿意显露一下自己的财富。但是大多数有钱人都会隐藏财富，害怕有损硅谷“我们在此要把世界变成一个更好的地方”的形象。（我认识一位非常成功的公司创始人，有一台1985年生产的破烂不堪的本田车，他会开着这辆车去自己的秘密私人飞机。）[159]

但是韦恩的评述不仅仅是在建议如何避免公司财务成功所带来的贪欲，而是有更深刻含义。我们有避免炫耀的传统，我们用锯木架和木门做桌子，在苏黎世和悉尼的分部还回收废弃的滑雪场观光车和单轨列车做会议室用。[160]



我们澳大利亚悉尼办公室里的一辆退役单轨列车。版权归谷歌所有



苏黎世分部办公室里的一台观光车。版权归谷歌所有

在我们的产品上，这种气质最典型的表现便是清爽、整洁的搜索主页。这在当时是革命性的改变。当年盛行的认识是用户想要通过单一门户（还记得门户网站吗？）通向整个网络，单一门户中嵌入数十个其他门户。拉里和谢尔盖的想法则有所不同。如果你只需要将自己想要找的内容输入到搜索栏中，然后一切就像魔术一样展现在你面前，那么会怎样？下面是2000年2月29日，我们的主页与其他两家主要竞争者的主页对比。[161]

LYCOS
Free Internet Access - Find It - Talk about It - Shop for It

Hot Summer Fashions!



Model Search Enter Now



voicemail

Search for [ ] Go Get It!

Advanced Search | Multimedia | Parental Controls

Topics Shop Autos Books Computers Entertainment Games Health Kids Music Small Biz Sports Travel
Find Auctions Calendar Chat Clubs Ecards **Email** Free ISP MP3 Maps People Stocks Yellow Pages **More...**

Lycos News Edit
August 15, 2000
- Watch the Democratic Convention Live
- Ten Arrests in L.A. Protests
- Netting Corporate Gripes Legally

More News...

Lycos Shop
Browse Categories
- Autos
- Clothing
- Electronics
- Home & Garden
- Toys & Games

More...

Featured

Free Email & Voicemail at Lycos Communications
More events...

My Lycos - Personalize
Sign up, Log in...



Boston, MA
Cloudy, **63°F**
Change to your city

Arts & Entertainment
Music, Celebrities, Movies...

Recreation
Food, Outdoors, Humor...

Autos
Buying, Manufacturers, Parts...

Reference
Education, Maps, Databases...

Business & Careers
Jobs, Investing, Real Estate...

Regional
US, Europe, Asia...

Computers & Internet
Software, Internet, Hardware...

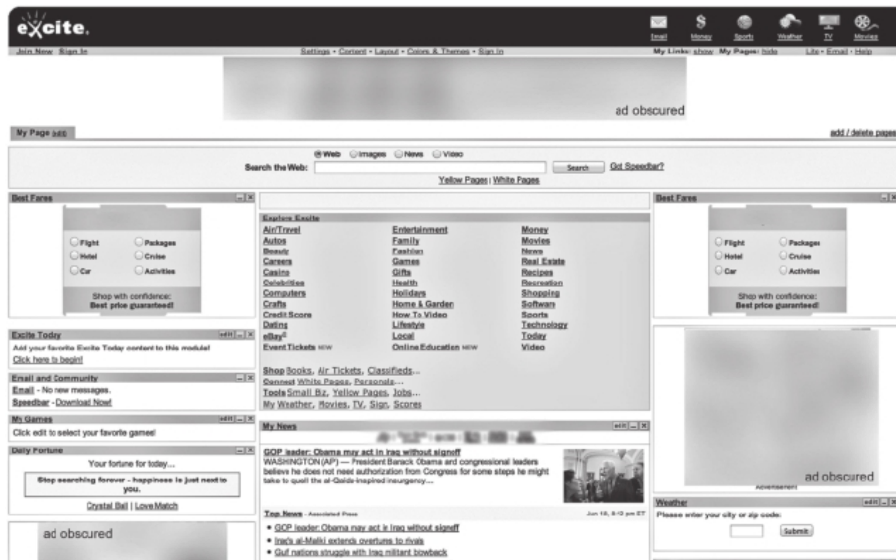
Science & Technology
Biology, Astronomy, Earth...

Games
Card, Computer, Arcade...

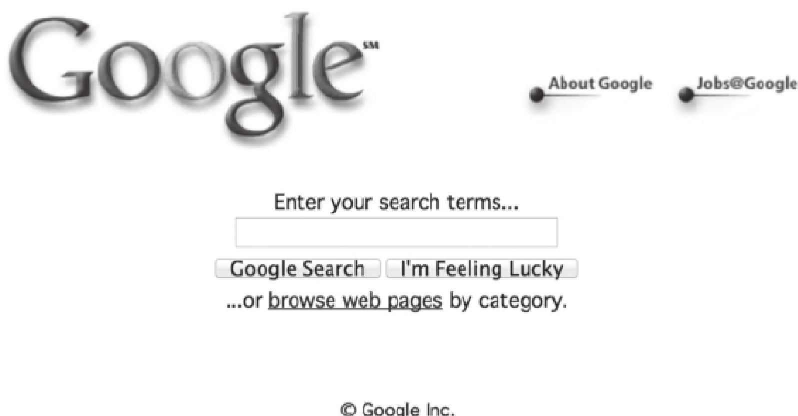
Society & Culture
Relationships, People, Women...

2000年左右lycos.com的主页

我们这种大幅留白的主页非常另类。早期我们面临着一个巨大的挑战，用户看着谷歌的网页，不知道该输入些什么。我们一直也弄不清原因，直到后来我们走了出去，在附近一所大学进行了用户调查，真正地去观察学生使用谷歌。根据当时谷歌人、现任雅虎首席执行官的玛丽



2000年左右excite.com的主页



2000年左右google.com的主页。版权归谷歌所有

莎·梅耶尔所说，他们对“亮闪闪的、旋转的、引你点击的”凌乱主页太熟悉了，因此误以为我们的网页还有内容没刷新出来。[162]他们没有开始搜索是因为在等页面完全载入。技术副总裁珍·菲茨帕特里克补充说：“我们最后在页面底部加上了一个版权标签，主要不是因为我们需要宣称主页的版权，而是因为这样做相当于说‘到此结束’。”版权标签解决了我们的问题。

谢尔盖曾开玩笑说谷歌的主页之所以空空如也是因为他不太擅长超

文本标记语言（HTML）。根据珍所说，现实中“不把太多分心的东西丢给你，后来成为我们的自豪之处和刻意的设计点。我们的工作是要帮助你从一点极速到达另一点”。这样的用户体验更好：更少的分心之物，更快的载入速度，更快通往目的地的通道。[163]

韦恩关于IPo可能带来公司文化改变的担忧也确有其道理，因为如何安排员工的薪酬，如果保证公平并与我们公司的价值观保持一致，在谷歌一直都是一个很严肃的问题。事实上，作为管理层，薪酬问题是招聘问题之外我们在所有人力资源问题中思考用时最多的。你应该还能回忆起来，招聘一直都是首要问题，因为如果你能招聘到比自己更优秀的人，大多数人力资源问题都能迎刃而解。

公司成立的头一两年，资金很紧张。但是即便后来我们想出办法在互联网上拍卖广告（想象一下！），营业收入大幅提升，我们在多数时候还是不太愿意支付高薪水。谷歌上市之前，我们的高管年平均薪水为140000美元。一方面，140000美元是一笔不小的数目。另一方面来讲，拿到这么高薪水的是我们公司的顶层。我们员工所在的圣克拉拉和圣马特奥是全美消费水平最高的地区之一。我们全公司的平均工资低于该地区的中等收入家庭的87000美元水平。[164]

几乎所有新员工都要降低薪水。正如我在第三章中介绍的，我们甚至将这一点作为招聘筛选的一个条件，认为只有敢于冒险、企业家型的人才会愿意降薪20000美元、50000美元，甚至100000美元。新招聘的人会接受进一步的考验：他们可以放弃5000美元的薪水，换取5000美元额外的优先购股权。（当初做了这种选择的人，今天口袋里就能多出500万美元。——我们的股票于2014年进行过分拆，因此早期谷歌人现在应该持有10000股的股份。）

随着谷歌的发展壮大，我们意识到需要调整薪酬分配方式。低薪水和IPo股权承诺对最优秀人才的吸引力不可能一直延续下去。记者阿兰·道伊奇曼于2005年就这个主题对谢尔盖进行了采访：

布林说，当一家公司只有几百人的时候，股权是非常大的激励因素，因为所有人都能拿到足够多的股权，有机会赚到非常多的钱。但是“数千人的公司，这种做法的激励效果就不那么明显了”，因为人太多，股权分配之后摊得太薄。“而人们希望得到真正的奖励”。虽然谷歌全球范围内有大约3000名员工，但是“我感觉薪酬的分配应该更像小型

创业企业一样拿更少的薪水和更多的股权。并不完全一样，因为在我们这里的风险更低。但是很像。我们提供上升的空间——或许不是完全一样的上升空间，或许会小一点——和更高的成功机会”。

我们还希望员工能够求知若渴，保持雄心，争取创造更大的影响力。我们仔细研究了其他打造出百万富翁的科技公司的经历。道伊奇曼观察到“20世纪90年代的微软，工程师和市场营销人员喜欢戴着圆形的小徽章在办公室游荡，上面写着‘fuifv’。头两个字母代表的意思你应该能够猜得到，后三个字母的意思是‘我已经钱包满满，不愁吃穿’（I’m fully vested）”。

这是我们最不想看到的情况！

之后我们大约用了10年的时间，一方面创造合适的环境因素，确保内在激励因素能继续保持（我们的使命，关注透明度，谷歌人对公司如何运转有很强的话语权，可以自由地探索、经历失败并学习，有助于协作的物理空间），另一方面调整了外部激励因素。总结下来共4条原则：

1. 不公平薪酬。
2. 以成就为荣，不以报酬为荣。
3. 创造易于传播爱的环境。
4. 精心筹划却遭受失败的要奖励。

忠告：本章我会抛出很多大数据。有一些数据是我为了更好地凸显结果做了四舍五入，避免过分纠结于细节。有一些则显示了谷歌为谷歌人提供的机会。我们的创始人一直都很慷慨。他们坚持与员工分享公司所创造的价值。因此，在谷歌真的有机会赚取巨额的金钱或得到巨额的奖励。

与我们规模相当的科技公司大多数都不再向所有员工做实在的配股。相反，他们给高管更高的奖励，因此留给普通员工的股份都近乎于零。在我们行业之外，我知道一家公司会向高级高管（最高层的0.3%）配股，股票额相当于数十万，甚至数百万美元；向初级高管（再往下的1%）的配股相当于数万美元，而余下98.7%的员工什么都得不到。他们没有奖励最优秀的员工，只是简单地给高层分配更多的钱。我记得有一

位高管私下告诉我说，如果养老金达不到每年50万美元，他就拒绝退休（尽管说句公道话，他在自己的工作上非常出色）。

在谷歌，每个人都有资格得到股权奖励，不管在哪个国家的哪个级别的员工都可以。依据你的工作和当地的市场情况，你有资格获得的股权奖励会有不同，但是决定你所得股权多少的最重要因素在于你的表现。我们不需要把所有人都纳入其中，但是我们却这么做了。这样做是好的经营之道，也是正确的做法。

我意识到谷歌有其优势地位。我还记得最开始工作的时候时薪3.35美元，后来找到一份时薪4.25美元的工作，顿感摆脱了束缚。当我得到一份年薪34000美元的工作之后，我感觉自己再也不用担心钱的问题了。我拿到这第一份薪水之后出去吃饭，第一次感觉腰包鼓鼓，有钱买开胃菜和饮品来配饭——真奢侈！

与此同时，在低利润率行业中的公司也发现给员工丰厚的薪酬——即使他们不需要这么做的时候——是很聪明的生意经。好市多（Costco）和沃尔玛山姆会员店都属于大型廉价商店。科罗拉多丹佛大学的韦恩·卡西欧对比了二者在2006年的数据。[165]

	山姆会员店	好市多
店面数量	551	338
员工数量	110 200	67 600
平均工资	10~12 美元/小时 *	17 美元/小时

* 沃尔玛并没有透露山姆会员店的工资水平，但卡西欧称上述为可能的范围。

山姆会员店vs好市多

除了更高的工资之外，好市多还为当时已有健康保险的82%的员工承担了92%的保险费。此外，91%的员工参加了好市多退休计划，公司要为每一位员工支付1330美元。尽管薪酬结构成本更高，店内顾客多来自富裕家庭，大件商品也更多，但是好市多的每位时薪员工创造的平均营业收入为21805美元，山姆会员店则为11615美元：薪酬高55%，但创造的营业收入则高88%。卡西欧解释称“由于公司丰厚的工资和福利，好市多在所有零售企业中有最高的员工忠诚度和生产效率……和最低的减缩率（员工偷窃）……好市多稳定且高效的员工队伍远不止抵销了更高的成本”。

我现在将要分享一些非常敏感的细节，介绍谷歌是如何解决这种非常隐秘的问题；此举并非炫耀谷歌的成功，而是因为我们在探索如何奖励员工的道路上犯了许多错误。一路上，我们研究了薪酬、公平、公正和快乐度。我们初窥堂奥，了解了如何庆祝成功的同时不滋生嫉妒。我们吸取了其他公司的经验，证明了人们认为能够带来喜悦的事情或许不能如愿。我希望我们的经验能够被其他公司借鉴，可在任何工作环境中适用——就如他们在好市多所做的一样——创造更自由的空间，带来更多的欢乐和满足感。

你最优秀的员工比你想象中更为优秀，值得你支付更高的薪酬

多数公司都在误导之下探索“公平”，建立起的薪酬体系迫使表现最优和潜力最大的员工辞职。首先，也是最重要的一条准则要求你们摒弃现行的做法——最初或许会有些不自在。

所谓的薪酬最佳实践法以搜集每一项工作的市场数据为起点，而后设定控制界限，确定员工的个人薪酬可偏离市场薪酬和其他员工薪酬的范围。通常，公司会允许薪水与市场水平上下浮动20%，最优秀的员工或许能拿到高于市场水平30%的薪水。平均水平的员工或许每年能加薪2%～3%，特别优秀的员工能够加薪5%～10%，具体幅度根据公司的不同有所差异。这样做带来了不良的后果，假如你是非常优秀的员工，将会得到几次大幅加薪，之后加薪的速度会越来越慢，直到最后你接近容许的薪酬范围上限，加薪也会随之停止。

我们想象一下，假设你是一名顶尖的销售人员、出色的会计师或非凡的工程师，工作表现极好，为公司做出了很大的贡献。第一年你或许能拿到10%的加薪，但是第二年只有7%，之后或许是5%，很快你的加薪速度就变得与普通员工一样或成为“红圈员工”（做人力资源的人是这么叫的），薪水再也不会增长了！大多数地方，类似的限制在奖金和股权奖励分配中也存在。适时的升职可以为你争取到一点儿时间，但是很快你又会达到下一个工作级别的薪酬界限。

这个体系中有些缺陷。多数公司采用这种薪酬支付方式以控制成本，因为他们认为某一工作的绩效表现范围是很狭窄的。但是他们错了。罗伯特·弗兰克和菲利普·库克在他们1995年所写的《赢家通吃的社会》（The Winner-Take-All Society）一书中预测越来越多的工作中会出现薪酬不平等性加剧的情况，因为最优秀的人才越来越容易发现，流

动性越来越大，因此从他们为雇主创造的价值中分取更大份额的机会也更大。这恰恰是洋基队的认识：最优秀的队员除了需要高报酬之外，也能持续创造优异的成果。

问题在于一个人的贡献很有可能比她所得的薪酬提升更快。比如，一家顶尖的咨询公司或许每年能支付一位刚毕业的MBA员工 10万美元，这名MBA员工对客户的收费为每天2000美元（每年50万美元），大约是她薪水的5倍。第二年，这位MBA员工或许能赚到12万~15万美元，每天收费4000美元（每年100万美元），大约是她薪水的8倍。且不论这位咨询师能否为雇主或客户创造100万美元的价值，她从自己创造的价值中获得的收益比例每年都在下降。这是一个极端的例子，但是这种形态在大多数专业服务公司中都存在。事实上，斯坦福大学的经济学家爱德华·拉齐尔曾辩称，员工在职业生涯初期的平均薪酬收入相比其贡献较低，在职业生涯后期则拿到太多。[166]内部薪酬体系没有做出足够迅速的调整，也没有足够的灵活性，为最优秀的员工安排与其价值相当的薪酬。

作为一名优秀的员工，理智的做法是辞职。

在一家财富100强的大型工业企业中，“首席层次”的工作大约5~10年的时间轮换一次。如果你是一名非常优秀的三四十岁员工，每隔10年左右你就有一次机会得到公司最顶层的几个工作岗位的工作机会。与此同时，你的薪水也会与职位相匹配，最开始会得到几次大幅提升，之后又会囿于人力资源准则，在下一次升职之前再也得不到加薪。对于那些快速学习成长和表现最顶尖的人来说，确保你的薪水与所创造的价值相适应有一种方法，就是离开这种垄断的内部市场，进入自由市场。即寻找一份新工作，以你的真正价值为基础，协商薪酬，然后离开现在的公司。这也是你在人才市场上看到的真实情况。

为什么公司不设计一种体系，避免最优秀和潜力最大的员工辞职呢？因为他们对公平有一种错误认识，没有勇气坦诚面对自己的员工。薪酬的公平并不是说所有在同级别岗位上的人都要拿同样的薪水或是上下差不到20%。

薪酬与贡献相匹配才能算得上公平。[1]因此，个人的薪酬应该有巨大的差异。还记得我们在第三章介绍过艾伦·尤斯塔斯所说的拔尖工程师的价值相当于普通工程师的300倍吧。比尔·盖茨的观点更加激进，据称

他这样说过："一名了不起的车工工资应该是普通车工的几倍，但是一位了不起的软件编码程序员的工资应该是普通程序员的1万倍。"软件工程师所创造的价值范围或许比其他类型的工作要广，但是，虽然了不起的会计的价值或许不如普通会计的上百倍，但至少也能抵得上三四倍！

但是不要一字一句地全听了我的话。1979年，美国人事管理局的弗兰克·施密特发表了具有开创性的论文《有效的招聘选择流程对劳动生产力的影响》。[167]施密特与我在第三章和第四章所持的观点一致，他认为大多数招聘流程并不能选择出真正优秀的人才。他推断，如果能够证明招聘更优秀的员工可以带来实际的财务回报，那么各家组织就会在改进招聘工作上投入更多精力。

施密特研究了为联邦政府工作的中等水平电脑程序员。他问询了那些所谓的出众的程序员相比一般的程序员能够创造出多少额外的价值，出众和一般分别指优于85%员工和优于50%员工的程序员。出众的程序员每年比普通程序员要多创造1.1万美元，这些美元是在1979年的美元。

而后他尝试估测了如果招聘时能更好地选到出众程序员将多创造多少价值。他预测的中位数大约为300万美元每年。如果全美范围内选择程序员的时候都能更好地筛选，那么预测创造价值提升的中位数为4700万美元。

他仅在一点上犯了错误。顶尖员工创造的价值远比他想象的要高。艾伦·尤斯塔斯和比尔·盖茨比施密特更了解现实。

施密特假定员工绩效表现符合正态分布，但其实不然。

我们在第八章提到的欧内斯特·奥博伊尔教授和赫尔曼·阿吉斯教授在《人事心理学》杂志中报告称人员的绩效表现其实遵从幂律分布[168]——重新翻开第八章头几页，温故知新。正态分布（又称高斯分布）与幂律分布最大的区别在于，某些现象中，正态分布严重低估了极端事件发生的概率。比如，在2008年经济危机之前，银行所采用的金融模型大多数都认为股市收益符合正态分布。欧内斯特·奥博伊尔和赫尔曼·阿吉斯解释称："利用正态分布曲线预测股市表现，单日10%的金融市场跌幅应该500年一遇……但实际上，每5年就会发生一次。"纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在他的《黑天鹅》一书中也阐释了这一点，他解释称极端事件发生

的概率远高于大多数银行模型的假设。[169]因此，经济波动和衰退出现的频率远比正态分布预测的频率要高，但是与采用幂律分布或类似分布的预测频率相差不多。

个人的表现也同样符合幂律分布。在很多领域很容易指出哪些人的表现远远超过他们的同事，超出的体量超乎人类想象。通用电气的杰克·韦尔奇或是苹果和皮克斯公司的首席执行官斯蒂芬·乔布斯。沃尔特·迪斯尼赢得过26座奥斯卡奖杯，是有史以来个人获奖最多的。[170]比利时小说家乔治·西默农写了570本书和故事（其中很多主人公为他的朱尔斯·玛格内特侦探），销售量在5亿到7亿本；英国的芭芭拉·卡特兰德出版了700多个浪漫故事，卖出5亿到10亿本。[171]（显然我写书的体裁选错了。）至2014年初，布鲁斯·斯普林斯汀获得49次格莱美提名，碧昂斯46次，u2（英国著名乐队）和桃莉·芭顿各45次，但在指挥家乔治·索尔蒂（74次）和制作人昆西·琼斯（79次）面前却黯然失色。[172]波士顿凯尔特人的比尔·拉塞尔13个赛季获得11座NBA总冠军奖杯，[173]杰克·尼克劳斯获得18座高尔夫球四大赛奖杯，[174]比莉·珍·金恩获得39座网球大满贯冠军奖杯。[175]

奥博伊尔和阿吉斯做了五次调研，受调查人覆盖633263名研究员、演艺人员、政治人物和运动员。下表显示的是利用正态分布分析出的各个群体中优于99.7%表现的人数，以及现实中此类人的真实数量。

	正态分布预测数量	现实中的数量
发表过 10 篇或以上论文的研究员	35	460
获得 10 个以上格莱美提名的艺术家*	5	64
美国众议院成员中任职超过 13 届的+	13	172

*奥斯卡、布克奖提名、普利策奖提名、《滚石》排行前 500 的歌曲以及其他 36 种奖项都符合类似的形态分布。

+美国政府和加拿大省议会，丹麦、爱沙尼亚、芬兰、爱尔兰、荷兰、英国和新西兰的议会也都符合类似的形态分布。

正态分布在预测某些方面表现时的失效

在奖励公司内的员工时，本能引导我们犯了施密特研究政府程序员时同样的错误。我们将平均数等同于了中位数，认为中等水平的员工也就是平均水平的员工。事实上，大多数员工都在平均水平以下：

•66%的研究员发表论文的数量低于平均水平。

- 84%艾美奖提名演员获得提名数低于总提名平均数。
- 68%的美国参议院议员的任职届数要低于平均数。
- 71%的NBA球员得分低于平均分。

要注意，低于平均数并非坏事。这只不过是一种数学统计而已。数据显示，非凡贡献者的表现水平要远高于大多数人，他们可以拉动平均数远高于中位数。

你所在的组织，比如通用电气，采用正态分布的绩效考评方式是由于人力资源部和管理层的压力。公司对绩效表现分布的期望值如此，考评人接受的培训也都坚守这种原则。这种体系迫使薪酬安排也遵从同样的分布，这与员工实际创造的价值完全背离。

采用恰当的幂律分布，施密特调查的优于85%的程序员比平均水平创造的价值不止高1.1万美元：它比平均水平高2.3万美元。1979年，水平优于99.7%的程序员能够比平均水平程序员多创造惊人的14万美元。考虑通货膨胀因素之后，这0.3%的人多创造出的价值差不多有50万美元。[176]艾伦·尤斯塔斯的估测开始显得非常有道理了。

奥博伊尔和阿吉斯又对其做了分解："10%的产出来自最顶尖1%的员工，26%的产出来自最顶尖5%的员工。"换言之，他们发现最顶尖1%员工的产出是平均产出的10倍，最顶尖5%的员工的产出是平均产出的4倍多。

当然，这种算法并非在所有地方都适用。恰如奥博伊尔和阿吉斯所指出的："工业和以体力劳动工作为主的组织，技术能力有限，对最低和最高产量有严格的标准。"在这些地方的员工表现更接近于正态分布。在这种环境下，极少有机会能做出非凡的成就。但除此种情况之外，幂律分布都占据主导。

你如何判断自己所处的是否属于这样的工作场所？艾伦给了我一个简单的测试方法。他自问："用几个人来换杰夫·迪恩或桑杰·格玛沃尔特我才会愿意？"你应该还能记得，正是因为杰夫和桑杰创造出的技术，谷歌和几乎所有的大型数据公司才有存在的可能。

用几个人才能换走你最优秀的员工？如果这个数字大于5，那么你

就很可能没有给最优秀的员工足够的工资。如果超过10个，你几乎一定是没有给足这个人工资。

在谷歌，确实有两个做着同样工作的人产生的影响和所得奖励却有百倍之差的情况。比如，公司里有过这样的情形：某名员工获得了1万美元的股权分配，而另外一名在同样领域工作的员工却获得了100万美元的股权分配。这并非常态，但是几乎每个级别的薪酬差异都很容易达到300%~500%，甚至还为异乎寻常的员工预留了足够的薪资空间。事实上，我们有很多情形是“低级别”岗位员工的收入比相对“高级别”岗位的平均水平员工收入高很多。个人工作能够带来巨大影响，自然就会有这样的结果，而谷歌采用的薪酬体系能够充分认可员工工作的影响力。

要有效施行这种极端奖励政策，你需要具备两种能力。第一是非常清晰地理解哪些影响是由被考量的角色而带来的（这需要有互补意识，了解哪些变化是由于环境因素造成的：是市场环境有幸变好？有多少是因为团队的努力或公司的品牌效应？这番成就的效果是短期的还是长期的？）。对影响力做过评估之后，你就可以查看可用的预算，决定报酬分配曲线的形态。如果最优秀员工创造的影响力是平均水平员工的10倍，他们所得的报酬不一定要达到平均水平员工的10倍，但是我向你保证最少也应该给他们5倍的报酬。[177]如果你们采用了这样一种制度，那么要想保证不超过预算，就只能给表现糟糕，甚至水平一般的员工更少的报酬。最初这样做的感觉肯定不会很好，但是了解到最优秀的员工有了留下来的理由，所有员工也都有了动力追求更远大的目标，你也能得到些许的宽慰。

另外一种能力是公司中有能够充分理解奖励体系的经理，他们可以向体系的受众或其他听闻该体系之后前来问询的人解释，为什么奖励可以如此之高，以及员工如何能够得到类似的奖励。

换言之，极端奖励的分配必须公正。如果你无法向员工解释清楚奖励差异巨大的原因，也不能给出具体建议，指导他们将自身表现提升到此等超高的水平，那么你所做的只是在孕育嫉妒和愤恨。

或许正是因为这个原因，很多公司才不愿意招惹麻烦。某些人的薪酬是其他人的2倍甚至10倍，保持这种薪酬幅度非常困难。但是眼睁睁地看着最有潜力和最优秀的员工离开公司则是更难接受的事情。这不禁让人思索，到底哪一种公司的薪酬体系不公平：是那些最优秀员工收入

远高于平均水平员工的公司，还是那些所有人都同等薪酬的公司。

以成就为荣，不以报酬为荣

2004年11月，谷歌成立6年，但上市仅三个月，我们颁发了第一个创始人奖（Founders’Awards）。[178]谢尔盖在2004年的创始人给股东的一封信中写道：

> 我们坚信对做出卓越贡献的员工应该慷慨。在很多公司里，做出巨大贡献的人并没有得到相应的奖励。有时是因为利润分配范围太宽，所有人的奖励都平均分摊。有时则是因为贡献没有被发现。我们想要有所不同。因此我们在过去的一个季度中创立了创始人奖。
>
> 创始人奖的设立旨在对做出特殊贡献的团队给予特殊的奖励。由于并没有评定成就的一定之规，按照通常的经验法则是选出为谷歌创造巨大价值的团队。奖励以谷歌股票份额的形式发放。团队成员根据其参与度和贡献度分配奖励，最大的个人奖励可能达到数百万美元……
>
> 谷歌像小型创业企业一样，根据员工的成就提供大幅的上升空间。但是我们又与小型创业企业有所不同，因为我们提供了平台和机会，使这样的成就更容易实现。

在公司上市前的三个月，谷歌人担心有些人加入谷歌晚了几个月，虽然与早先加入谷歌的人一样为用户创造着类似的价值，却得不到类似的奖励。管理层也认为这样存在不公。我们头脑中的疑问是上市之后员工的动力是否会降低。我们希望每一个团队都能享受他们所创造的部分价值，作为奖励和激励。当然没有什么能比获得数百万美元的机会更令人兴奋，更能激励人的吧？

有两个团队获得了2004年11月的1200万美元价值的奖励，其中一个团队使谷歌广告更贴近用户，另外一个团队谈妥了一个关键的合作伙伴。[179]接下来的一年，我们向11个团队颁发了超过4500万美元的奖励。[180]

尽管听起来有些奇怪，但是这个项目使谷歌人变得更不开心了。

我们是一家科技公司，为用户创造了最大价值的是技术谷歌人。我

们大多数的非技术工作人员也都做出了非凡的成绩，但是受工作性质所限，无法每天影响到15亿用户。随着我们推出的产品越来越多，大多数的创始人奖都由工程师和产品经理获得。这样一来，公司中半数的非技术人员会认为创始人奖是非常令人泄气的一种奖项，因为他们很难赢得这个奖励。

结果还显示，很多技术人员也认为这个奖很难拿到，因为产品与产品之间总会有所不同，它们对世界产生的影响不同，推广速度不同，考量的标准也有所不同。改进我们的广告系统能产生实时的影响，也很容易考量。这件事相比于改进我们的谷歌地图影像质量更有价值或更难吗？建立网上文字处理协同工具呢（就像写作本书所用的工具）？难说。随着时间的推移，很多技术人员开始认为创始人奖有些难以企及，把这个奖项看作是预留给少数几个核心产品团队的。

在获得创始人奖相对较多的一些产品领域，一直存在激烈的争辩，该如何界定哪些工作应该得到认可。以一个要推出像Chrome（其设计宗旨是世界上最安全、最快的浏览器）一样级别的产品的多年期项目为例，显然，从头到尾全程参与项目的人应该得到奖励，但是如果你只在这个团队中工作过一年呢？难道你不应该得到些什么吗？如果你只在这个团队工作过半年呢？如果安全团队在产品研发过程中在浏览器安全性方面提供了极有价值的帮助呢？制作出令人拍案叫绝的Chrome广告的市场营销团队呢？（如果你是一位家长，可以搜索一下“亲爱的苏菲”。如果你能坚持不哭出来，那你就是一个比我更坚强的人。）每一个创始人奖，管理层都会尽力理清该由谁获得，但总是难免遗漏一些人。因此，每一次颁奖都伴随着接近胜利的一些人的咬牙切齿，他们的工作也适合获奖，但是可惜被无奈地一刀切到获奖大门之外。

啊，那获奖者一定很开心吧？

并不是太开心。因为这个项目经过大肆宣传，所有人都认为获奖者能拿到100万美元的奖励。实际上，奖励有可能会那么高，但是大多数时候不会。这个奖的奖励下限为5000美元。我肯定不会拒绝这样的奖励，但是你可以想象那些本以为可以得到100万美元的人，结果却只拿到了0.5%的奖励金额时是多么震惊和沮丧。

但是，那些拿到100万美元奖励的人一定、一定是狂喜的吧？

他们确实很开心。我的意思是说，拿到这样的奖励非常激动人心。人生就此改变。

之后，我们最优秀的、最有创造力的、又有洞察力的技术人员中有一些（虽然不是全部）——他们曾创造出谷歌历史上最具有影响力的一些产品——意识到自己不太可能通过同样的产品两次获得创始人奖，因此立刻会想要转移到新的产品领域。

虽然并非本意，但是我们创造出的这种激励体系，使公司里几乎所有人都不如以前开心，即使有少数人开心了，但也动了念头，不愿继续从事为他们赢得奖励的关键的创新性工作！

我们默默地将这个奖项改为每年一次，又调整为隔年一次，甚至频率更低。我们或许还会再颁发这个奖项，但是已经很久没有颁发了。

那么，这个项目的缺点是不是否定了我早先给特殊人才特殊奖励的建议？其实没有。你绝对要为他们提供特殊的奖励。但是要用公正的方式奖励。

我们在创始人奖上犯的错误在于，虽然并非本意，但我们是在以金钱为荣。我们宣布将要提供“创业型企业似的奖励”。我们告诉谷歌人，这项奖励可能高达100万美元。或许我们还不如索性把谷歌人放进下图这样一台装置里。[181]

薪酬体系的依据是不完整的信息，负责管理的也并非完人。在执行的过程中难免会有一些错误和不公之处。我们执行这个项目的过程中过于强调金钱，由此自然而然地引出对评选流程公正性的质疑，最后导致不开心。

北卡罗莱纳大学教堂山分校和弗吉尼亚大学前教授约翰·蒂鲍特和劳伦斯·沃克在他们1975年的著作《程序公正》（Procedural Justice）中建立了程序公正的理念（尽管我得说他们在书名艺术方面的贡献实在是太小）。[182]更早之前的文献认为，如果结果公正，则人们开心。这种现象被称作分配公正，意为财产、奖励、认可以及诸如此类的最终分配是公正的。



所幸，谷歌的薪酬体系相比这种梦境场景更加公平和公正

感谢特莎·庞帕和戴安娜·芬克提供照片

但在现实中却并非如此。这就好似说你只关心销售人员卖出多少东

西，但并不关心他们如何实现的销售额。我在以前的公司中与一名销售人员共事过，他恐吓同事，欺骗顾客，销售额总是很高。依照销售额，他拿到了很丰厚的奖金。但是他完成工作的过程应该与他的成就一样重要。蒂鲍特和沃克将这称作理想程序公正。从分配角度来看，这名浑蛋销售人员拿到巨额奖金是公正的。但是他的同事火冒三丈，因为从程序角度来看，他的做法是错误的。更糟糕的是，这家公司对他的奖励无形中鼓励了这种不良的行为。

我们人力与创新实验室的博士成员凯瑟琳·迪凯斯简析了这种现象带来的危害：“公正性感知非常强大，几乎影响到人们对工作中一切事物的看法，特别是他们对自身价值的认识，对工作的满意度，对上级的信任度以及对组织的忠诚度。”

最后直到足够多的同事团结起来威胁要辞职，那名销售人员才受到责罚，他的行为也多多少少得到改善。

我们的奖励项目无意间在两种公正上都有所缺失。我们所选的获奖人名单并不合理，而且奖励的差异在某些人看来也不太恰当，缺乏分配公正。此外，确定获奖者的过程不够透明，给人的感觉是公司中半数的人被排除在外，程序公正也有所缺乏。难怪这个项目没有达到我们预期的效果。

极端奖励体系要同时满足分配公正和程序公正两项要求，这是至关重要的。认识到这一点，或者更准确地说是碰了壁才学到了教训，我们对奖励项目进行了调整。我们决定，公开的、自上而下的奖励项目要真正面向全公司开放。我们不再只请技术部门领导提名，还会找到销售部门、财务部门、公共关系部门和其他非技术部门的领导，鼓励他们提名团队参与评奖。

此外我们还将这些项目从提供金钱奖励改为体验奖励。这是我们为了得到更好的结果而进行的一次深刻变革。人们对体验奖励和物品奖励的看法与金钱奖励不同。人们对现金奖励是从认知层面进行估量的。现金奖励的估量要与当前的工资进行对比，或是能够用这些钱买到什么。现金奖励与薪水一样多还是较少？能用这些奖励买一部手机还是帮我买一辆新车？而且由于金钱的交换属性，现金奖励通常都会挥霍在奢侈的高跟鞋或按摩上，而不是用在关键事项上，最终很容易从记忆中消失。非现金奖励，不管是一些体验（一两次晚餐）还是礼品（一台Nexus7平

板电脑），都能够激发情感反应。获奖者会重点关注他们获得的体验，而不是计算奖品的价值。[183]

我们在学术研究中看到了这些，但却有些担心，不敢在谷歌尝试。我们在谷歌人中调查他们想要哪种奖励时，他们明确地表达了对现金奖励的倾向性，相比体验奖励的比例高出15%，而且他们认为现金比体验的实际意义要高31%。更准确地说来，这是谷歌人自认为能够使自己更开心的方式。但是，恰如丹·吉尔伯特在其《撞上快乐》（Stumbling on Happiness）一书中所解释的，我们不太擅长预测哪些事情能使我们快乐，也不擅长预测某件事情能给我们带来多少快乐。

于是我们做了实验。在一段时间里，对照组里的谷歌人还如以往一般获得现金奖励。在我们的实验组中，获奖的员工得到旅行、团队派对以及与现金价值相当的礼品奖励。我们不再给予股票奖励，而是送获奖团队去夏威夷度假。小额的金钱奖励也换成了健康疗养中心旅行、团队美食晚宴或是赠送家用谷歌电视。

结果令人震惊。尽管员工告诉我们说他们喜欢现金奖励超过体验奖励，但是结果更开心的反而是实验组。开心很多。他们认为自己得到的奖励更有趣，高出28%，更令人难忘，高出28%，更细心周到，高出15%。不管是团队迪士尼之旅（结果显示大多数成年人的内心还都是小孩子），还是给个人发放礼券独自去做某些事情，结果都是如此。

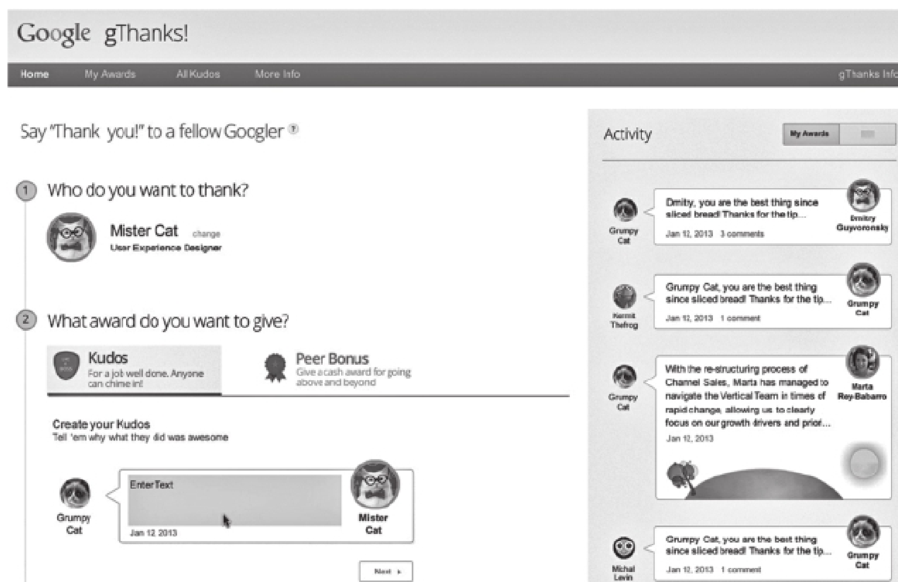
而且他们的喜悦比获得金钱奖励的谷歌人持续时间更长。5个月之后再做调查时，获得现金奖励的谷歌人的开心程度降低了25%。实验组员工的开心程度反而比获奖时更高。金钱带来的喜悦转瞬即逝，但是美好的记忆却永远地留在脑海中。[184]

我们现在依然会给特殊人才金钱和股权奖励。我们每年的奖金和股权分配更符合幂律分布。但是过去10年里，我们明白了，如何决定奖励与奖励的多少是同样重要的事情。未能通过分配公正和程序公正测试的项目都被取消或做过改进。我们更加强调提升体验，而不仅仅是关注金钱。我们公开地进行体验奖励，私下里进行差异化奖金和股权奖励。这样的结果使谷歌人变得比以前更开心。

创造易于传播爱的环境

写到这里，我们已经讨论过管理层给予的奖励，但是请员工参与到

给予奖励的工作中也是非常重要的。恰如我们在第六章探讨过的，同事相比经理，对某人在一个项目的成功执行中的贡献更清楚。还记得第七章介绍的萨姆吗？他全力做上司的工作，但是他的伎俩在同事面前却很容易被无情地戳破。因此鼓励同事互相奖励也有其道理。gThanks是一种方便员工对了不起工作表达赞许的工具。



谷歌的内部赞许表达工具**gThanks**。版权归谷歌所有

简单的设计也是这种工具具有魔力的原因之一。gThanks使发送感谢消息变得更简单，只需要输入某人的姓名，然后点“赞”，再后输入消息即可。这种方式相比发送感谢电子邮件有什么优势呢？因为点赞是公开的，其他人也能看到，而且还可以通过Google+分享。将称赞广而告之能使点赞人和被赞人都更加开心。同时这样做比写一封私人电子邮件要少敲一些键盘，因此做起来也更简单一些。令我们惊奇的是，gThanks上线之后，我们发现与此前一年谷歌人需要到专门的点赞网站表达赞赏的时候相比，当年点赞的使用率增加了460%，每天有1000多名谷歌人访问新网站。

并不是说传统的方式就不好。我还保留着办公室外面的“欢乐墙”，会将团队成员获得的称赞贴在墙上。





加州山景城谷歌总部我的办公室外面的欢乐墙。

据传拿破仑曾写过这样的话，尽管其中透着邪恶的语气：“我有一个世上最奇妙的发现。我发现人为了获得绶带愿意冒着生命危险，甚至宁死不惜！”很简单，公开的赞许是最有效也是最少使用的一种管理工具。

gThanks的另外一项特点是同事奖金，你可以在屏幕底部中央的地方看到一个按钮。使员工能够自由地赞许彼此的工作非常重要。很多公司允许员工提名其他人做月度最佳员工；有些公司允许员工在获得人力资源部或管理层的许可之后，给予同事小额的同事奖金。

在谷歌，任何员工都可以给其他员工上限175美元的现金奖励，不需要任何管理层监督或签字授权。在很多组织中，这种做法会被认作是疯狂的举动。难道不怕员工做私下交易，互相交换奖励吗？难道不怕他们玩弄这个体系，赚几千美元的外快吗？

我们还没有遇到过这样的情况。

10多年来，我们几乎没有发现滥用同事奖金体系的情况。滥用出现的时候，也都是谷歌人自己维持了体系的秩序。比如，2013年夏天，有一位谷歌人向内部邮箱发布了一条消息，招募志愿者测试一种新产品。他在消息中写到，任何参加测试的人都能得到一份同事奖金作为感谢。

在此需要说明，同事奖金应该是为那些做出突出贡献的个人颁发的，而不是作为一种薪资或激励因素。不到一个小时，这名谷歌人就向内部邮箱发布了第二条消息。他解释称有一位同事联系到他，和蔼地向他说明了设立同事奖金的本意。他坦陈自己没有注意到提供的交换条件不合规程，并表达了歉意。结果一切平安无事。

我们发现，相信员工能做正确的事情，结果通常他们都会去做正确的事情。允许员工互相奖励，营造了一种互相认可和互相服务的文化氛围，也向员工展示了，他们应该像主人翁一样思考，而不是像奴隶一般。凯莉·劳伦是高盛前副总裁，现任谷歌创新实验室的市场主管，也是谷歌退伍军人网（Veterans Network）的创始人，恰如她向我解释的：“来到谷歌之后我首先做到默认信任。十次有九次都不会令我失望。”

而且令人惊奇的是，尽管点赞的使用频次增加了，我们并没有发现同事奖金的使用情况发生变化。表达赞许更简单了，使谷歌成为一个更欢乐的地方，而且并没有一点额外的花费。

精心筹划却遭受失败的同样要奖励

最后，对失败进行奖励也是非常重要的。虽然激励因素和目标重要，但是经过精心筹划之后的冒险之举本身也是值得奖励的，特别是面对失败之时。否则，员工都不会愿意冒险。

恰如霍尼韦尔公司首席执行官高德威对《纽约时报》的亚当·布兰特所说的：“我23岁时作为商业捕鱼工作者学到的最重要的一件事情就是，努力工作不一定都能取得成功。如果你做的是错误的事情，那么你工作多么努力都没有意义，因为不会对结果有任何影响。”[185]即使我们中最优秀的人偶尔也会遭受失败。重要的是你如何应对失败。

Google Wave于2009年5月27日宣布研发，第二年9月上市。它的推出是一个特别优秀的团队的努力成果，这个团队经过数年的努力，研发出一种集电子邮件、文本处理、视频聊天于一体的产品，创造出一种全新的网上交流方式。

科技新闻网站Mashable将谷歌波浪称作“最近能够忆起的谷歌最复杂的一款产品”。[186]谷歌波浪的一些引人注目的特征包括：

•它是直播的。与当前市面上几乎所有的产品都不一样，你可以实时看到人们输入的评论或进行的交谈，每一个字母的输入都能看到。如果你是后来才加入某一波波浪，还可以回放整个交谈过程，体验真实情境。

•它是一个平台。与大多数的电子邮件或聊天产品不同，你可以在波浪平台上构建应用。你可以在其中加入媒体文件、编写游戏，当今大多数社交网络上可以做的事情在这上面都可以做。

•它是开放资源。代码向公众开放，可以进行修改和改进。

•它有拖放功能。现在这项功能已经得到普遍应用，但是谷歌波浪是社交产品中允许用户通过简单拖放便可分享文档和图像的先驱之一。

•它有机器人。机器人！你可以创建自动化代理，按照你预设的方式进行交流。比如，你可以设计一个机器人，任何时候提及一家公司的名称，就会插入该公司实时股价。



大约2009年时谷歌波浪及其创新性界面一览。版权归谷歌所有

然而，虽然这个产品很高明，但却失败了。2010年8月4日，上市后大约一年，我们宣布停止谷歌波浪的使用。尽管仍准备在产品中加入一些新的东西，而且也有一定用户群体对谷歌波浪充满热情，但是采用率已经惨不忍睹，我们的管理团队最终决定终止该项业务。谷歌波浪后来移交给阿帕奇软件基金会（Apache software Foundation）[187]——

一家非营利组织，开发并传播免费的开源软件——谷歌波浪团队的一些创新点，比如直播、并发编辑等成为其他一些产品的重要功能。

除了首创一种新产品之外，谷歌波浪团队同时还在运作一种实验性项目。我们当时正在探索设定里程碑和为团队做出IPo似的成就给予IPo似的奖励能否激发更大的成功。他们选择放弃谷歌的奖金和股权奖励，以此换取更大奖励的可能性。这个团队用了两年的时间开发这个产品，经过无数个小时的努力，尝试改变人们在网上沟通的方式。他们承担了巨大的预期风险。结果失败了。

于是我们奖励了他们。

从某种意义上讲，这是唯一合理的做法。我们想要确保那些承担了巨大风险的员工不用受到处罚。

当然这个团队没有获得巨额奖励，他们的产品没有如我们所有人期望的那样大获成功。但是我们确保了他们没有因为放弃常规的谷歌报酬而遭受经济损失。这种奖励没有他们最初期望的那么多，但鉴于实际情况，已经超过了他们的期望值。

结果还可以，但并不算很好。这个团队的领导者和几位成员辞了职。期望的成就与实际的成就之间的落差太大。我们的财务支持缓解了很多人的伤痛，但并不是所有人都能熬过去。不管怎样，有很多人留了下来，继续为谷歌完成其他了不起的工作。这件事给我们最大的经验就是精心筹划却遭遇失败的项目要奖励，这对于培养敢于冒险的文化至关重要。

哈佛商学院荣誉教授克里斯·阿基里斯在1977年发表了一篇精彩的文章，[188]他研究了哈佛商学院学生毕业后10年的表现。总体说来，他们都渴望成为首席执行官和行业领头人，却陷入到中层管理岗位无法继续提升。到底发生了什么？阿基里斯发现，当不可避免地遇到发展的障碍时，他们学习的能力却崩溃了：

> 另外，组织中看似最善于学习的一些人，其实并不一定特别善于学习。我所说的是那些接受过良好教育、能力强、志向远大的专业人士，他们在现代公司中占据着核心的领导岗位……简单说来，因为很多专业人士在从事的工作中一直一帆风顺，很少经历失败。因为他们很少经历失败，因此没有学会如何从失败中学习……他们

变得过于自我保护，听不进批评意见，把“罪责”推到其他人身上，不会找自己的原因。简而言之，他们的学习能力在最需要的时候消失了。[189]

谷歌波浪之后的一两年，杰夫·胡贝尔负责运营我们的广告技术团队。他推行了一项规定，任何明显的程序故障或错误都要在团队会议的“我们学到了什么？”时间段进行讨论。他希望坏消息和好消息一样被广泛分享，这样他和团队的领导者就不至于无视真实发生的事情，也能够强化从错误中学习的重要性。在一次讨论中，一名工程师羞愧地坦白说：“杰夫，我搞砸了一行代码，造成了100万美元的损失。”杰夫带领团队做了事后错误分析和修正之后，总结道：“我们从这个错误中学习的东西，价值是不是超过了100万美元？”“是。”“那么就回去工作吧。”[190]

这种做法在其他环境下也同样适用。洛斯阿图斯的布利斯特许学校是一家圣弗朗西斯科湾地区的公立学校，他们就在中学数学课中采用了这种方式。如果一个孩子在数学考试中做错了一道题目，他们可以再次尝试解答这道题目，做对可以得到一半的分数。他们的校长威尼·赫西告诉我说：“有些孩子很聪明，但是在现实生活中难免会有碰壁的时候。掌握几何和代数知识非常关键，但是让他们学会面对失败时再次尝试而不是放弃也同样重要。”2012–2013学年，布利斯特许学校在加利福尼亚的中学排名中列第三位。[191]

信念的飞跃

本章引入了很多高得惊人的数字，我知道在现实中这么高的薪酬也很少有人能够企及。[2]平心而论，尽管我们在竞争异常激烈的国际人才市场中争夺最优秀的人才，但是这样的薪酬在公司也很少见。

即便如此，绩效表现遵从幂律分布的基本概念在我工作过的几乎每个地方都适用，不管是公立学校、慈善非营利组织、饭店还是咨询公司。在任何环境下都有一些特别优秀的人超出正态分布管理曲线的期望值。而这些特别优秀的人很明显要远远强于其他人。每年都得奖的老师，筹集资金量是第二名三倍的筹资人，每天晚上拿到的小费都是我两倍（真是令人恼火）的服务员。他们所得的薪酬总是“公平的”，也就是说他们的薪酬不会比平均水平的员工高太多，因为那样平均水平的员工

可能会很生气。事实上，我们都能看到他们到底有多优秀，也明白他们应该多拿多少薪酬。如果你手下最优秀员工的价值是平均水平员工的10倍，那你就必须给他“不公平的”薪酬。否则，你就给了他一个辞职的理由。

与此同时，在奖励员工的时候，一定不能只用现金奖励，还要考虑体验奖励。很少有人回顾人生时会只看到一张张薪水单。他们会记住一些谈话、一些午餐，与同事和朋友共度的一些事件。不要用金钱庆祝，要用行动庆祝。

相信员工，给他们自由去赞许彼此。可以是点赞，也可以是赞誉之词，或者可以是一些小额的奖励。当地咖啡店的一张礼品卡或一瓶红酒赠予员工家属，感谢他们理解家属深夜加班工作。给员工关怀彼此的自由。

有些员工心怀壮志，成就却不尽如人意，对他们不要太过苛责。缓解他们失败的痛苦，留出空间学习。恰如拉里经常说的：如果你的目标足够有野心，足够疯狂，即使失败了也能有相当不错的成就。

谷歌工作法则：不公平薪酬

□ 控制情感，做到不公平薪酬。薪酬差异化要明显，应符合绩效表现的幂律分布

□ 以成就为荣，不以报酬为荣

□ 创造易于传播爱的环境

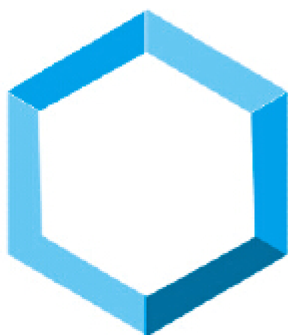
□ 精心筹划却遭受失败的要奖励

[1]大多数公司的薪酬安排混淆了平等和公平的概念。当你探讨个人权利或公正的时候，平等的意义非凡，但是平等地——或近乎平等地——支付所有员工的薪水则会造成最差的员工薪水过高，而最优秀的员工薪水不足的现象。人力资源专业人员甚至有专门的习语形容这种现象。他们说“内部平等”要求他们限制顶尖员工的薪水：如果某些人拿到的薪水远高于另外一些人，结果是不“平等”的。严格意义上讲，他们的说法是对的，这样做确实不平等，但是却很公平。这样说来“不平等薪酬”本应更合适作为本章的标题，但是我选择了“不公平薪酬”是因为这样能够更加凸显我的观点。还因为薪酬巨大差异化最初在人力资源人员和经理看来既不平等（确实不平等）也不公平（其实是公平的）。

[2]明显的特例包括弗兰克和库克在《赢家通吃的社会》中介绍的现象，最优秀人群与次优秀人群之间的区别非常明显，比如专业的运动员、音乐家或演员。在这些行业中顶尖人群的薪酬达到上千万美元。而且薪酬分布符合幂律分布。比如美国演员工会（sAG）自2008年起就再也没有公布成员的报酬数据，但是通过各种报道也能总结出个大概。粗略说来，sAG成员演员中最底层的三分之一在2007年没有从演艺事业获得任何收入，中间的三分之一赚到不足1000美元。下一个群体，优于68%到95%的演员收入在10万～25万美元之间。最顶层的1%演员收入超过25万美元。最顶层1%演员中的顶层1%收入更多：威尔·史密斯是收入最高的演员，收入超过8000万美元，随后是约翰尼·德普的7200万美元，艾迪·墨菲和迈克·梅尔斯同为5500万美元，莱昂纳多·迪卡普里奥4500万美元。（资料来源：《洛杉矶时报》2008年5月28日刊“中产阶级戏剧”；《纽约时报》2008年7月1日刊，“美国演员工会关注好莱坞选秀”；《好莱坞报道》2012年3月3日刊，“中产阶级演员所应得”；《福布斯》杂志2008年7月22日刊，“好莱坞最高薪演员”）

第十一章
世上最好的东西是免费的

任何人都可以复制谷歌大多数的人力资源项目



没有公司，人类仍然可以存在，事实上人类已经这样生存了数千年。但是没有人，公司则无法存在。在经济困难时期，我们都忽略了这个事实。公司苦苦挣扎，为了保持利润水平，或甚至为了避免倒闭，削减了员工的工作时间和福利。人们随意找一份工作。工作变得无比痛苦。一旦经济好转，公司就惊奇地发现员工离职率骤增。

与此相对的，我们2004年IPo申请中的申请人的一封信这样写道：

> 我们为员工提供很多不同寻常的福利，包括免费餐、医生和洗衣服务。我们很细致地考虑这些福利对公司的长远益处。随着时间推移，我们不会削减这些福利，而会有所增加。我们认为在可以节省员工大量时间、改善他们健康状况、提高他们生产效率的福利方面不能贪小失大。

我们在增加各种项目的时候，很高兴地发现对谷歌人最重要的一些

项目，花费并不是太高。这一部分是由于员工要强烈依靠雇主的时代已经一去不复返，我稍后将做解释。另一部分是由于增加新项目很大程度上只是对员工的想法表示赞同。

大多数人都认为谷歌为员工所做的这些特殊事情需要花费巨额的资金。

除了我们的餐厅和通勤车之外，其余的成本其实都很低。[1]我们为了快乐的氛围并照料谷歌人所推行的大多数项目都是免费或花费极低的。而且其中大部分项目几乎所有人都可以随意复制。真正令人吃惊的是很多公司不在内部展开此类项目。其实做这些项目只需要一点想象力和一些意愿。

我们利用人力资源项目达成三个目标：效率、社区意识和创新精神。我们的每一个项目都至少对其中一个目标具有推动作用，而且经常推动的不止其中一项。

提高职业和个人生活的效率

大多数公司都希望员工能够高效。谷歌也不例外。你或许能够猜到，我们会对一切进行评估：我们密切监控数据中心的使用效率、电脑代码的质量、销售业绩、差旅费使用情况等等。我们还希望员工在个人生活中也能保持效率。谷歌人工作很努力，如果一周的辛苦工作之后回家还要面对耗时又无聊的家务活的话，恐怕是再心烦不过的事情了。因此我们提供了很多现场服务，使员工的生活能轻松一些。服务包括：

•ATM提款机

•自行车修理

•洗车和更换机油

•干洗，谷歌人可以将衣服放进洗衣篮里，过几天再来取

•时鲜、有机农产品和鲜肉快递

•假日市场，商人可在期间现场售卖商品

•流动理发和美发服务，开着一辆巨大的大巴车，外面装饰着理发椅

•流动图书馆，我们为很多有分支机构的城镇提供的服务

这些服务不需要谷歌任何花费，因为我们不用为它们付钱。商家也希望提供这些服务，只需要我们允许他们进入公司。谷歌人会付钱接受这些服务（尽管有些时候我们可以代表谷歌人谈批发折扣）。有些时候杂货派送服务也会由谷歌人自行发起。

而且这些服务很容易发起。在我们的芝加哥分部，有一位谷歌人问当地的美甲业主能否每周在我们的一间会议室做美甲，这样谷歌人在办公室就能享受美甲服务了。现在这就成为谷歌人管理的一项服务了，不需要谷歌任何的成本，只要提供一些咖啡和修甲师的饮料就够了。我们只需要建立起一种文化，谷歌人在这种文化氛围中知道自己可以提议一些新项目，塑造自己的工作环境。

有一些服务确实需要谷歌付出一些成本，不过费用金额相对较少，但却能给谷歌人带来巨大的影响。比如，我们为那些骑自行车或乘坐公共交通工具上班的人准备了一些电动车，以便他们需要取杂货或去机场接朋友的时候使用。我们还有一个5人的礼宾服务团队（Concierge team），为公司5万多名员工提供支持，帮助他们制定出行计划，找管道维修工和杂务工，订购鲜花礼品，并提供其他一些服务，节省谷歌人一两个小时的时间。在此要说明一点，这些费用是谷歌负担得起的，因为我们的公司已经足够大，额外聘用几个人，备用几辆车子（多年下来折算成本会有所降低）在我们的费用构成中占不了太大份额。但是除此之外我们还建立了网上电子公告，任何公司都可以复制。员工在电子公告上分享一些当地服务的小贴士，比如管道工，推荐一些辅导老师，分享他们看到的一些当地优惠特卖。如果你凑齐50或100人，还能建成一个潜在市场，就可以与当地经销商谈批发折扣了。

一个关联谷歌及周边的社区

社区意识有助于员工更好地完成工作，一如扫清纷繁的杂物和分心之事能够提高工作效率一样。随着公司的壮大，我们一直努力维持着公司人数很少之时的社区意识，而且我们的社区概念也有所延伸，包括了谷歌人的孩子、配偶、伙伴、父母甚至祖父母和外祖父母。很多公司都举办“带孩子上班日”，我们也这样做了很多年。2012年，我们举办了第一次年度“带父母上班日”，在山景城总部和纽约办公室分别迎来2000多位家长和500多位家长。每次这样的活动日都以欢迎仪式作为开始，之后或是匆匆一瞥我们正在创造的未来产品，或是从内部人员的角度讲述我们的发展史。有一年，我们请来了公司首位销售执行官奥米德·科德斯

塔尼，讲述了谷歌从十人发展到两万人的成长史。还有一年我们请来了搜索部门的高级副总裁艾米特·辛格尔，他回忆起自己童年在印度，观看《星际迷航》的科克船长声控电脑的场景，而现在令人吃惊的是谷歌即时（Google Now）使他也能做到同样的事情。一天剩下的时间用来做产品展示，家长可以试驾我们的自动驾驶汽车或是站在20英尺高的房间里，谷歌地球的图像投影到你周围，还可以参观谷歌园区，之后参加一次拉里和高层团队主持的特别TGIF会议。目前我们在包括北京、哥伦比亚、海法、东京、伦敦和纽约等地的全球19家分支机构中开展了“带父母上班日”活动，每年都会有更多的分支机构开展这项活动。

带父母上班日并非为了迎合望子成龙的父母继续溺爱已经成人的孩子。而是借此机会表达谢意，拓展谷歌的大家庭。一点都不奇怪的是，我们的家长非常为我们自豪，而有些奇怪的是，他们中大多数并不知道我们靠什么过活。帮助他们理解自己的孩子产生的影响力，即便这些孩子已经年届五十，也是一件温暖人心的事情。我曾十余次被噙着泪水的家长拦住，他们因为能够与孩子走得更近而心怀喜悦，也因为养育了优秀孩子得到认可而倍感宽慰。谷歌人也爱这项活动。汤姆·约翰森写道：“想到带上（我的母亲）参观我引以为豪的工作地，看着她与我共度时光的欢乐，我总会不禁露出笑容。”

这是我在谷歌有史以来最快乐的一天。

我们还在公司内部建立起社区。正如我们在第二章中介绍的，TGIF的问答环节是会议最重要的一部分，任何谷歌人都可以提问，问题内容也不限，从“为什么我的椅子这么不舒服？”到“我们在用户对隐私的关切方面是否有足够的敏感性？”不一而足。谷歌达人秀（gTalent show）和随机午餐（random Lunches）一类的活动很容易协调。在这谷歌达人秀上，你会突然发现某位女销售员还是一名第一流的马戏演员（就是那种在运动的马背上做体操动作的！），某位工程师是全国知名的交谊舞舞者；而随机午餐时，员工可以与从未见过的谷歌人坐在一起，利用午餐时间互相了解；这些活动使谷歌似乎变小了，人与人之间也好像更亲密了。这些项目几乎不用任何成本，只需要花些时间来构思（尽管我们会在某些活动上准备零食和饮料——这是可选项）。

我们谷歌有2000多个电子邮件列表，[2]群组和俱乐部，从独轮车俱乐部到戏法俱乐部（似乎每一家科技公司都要有这样一个俱乐部）到读书俱乐部，有财务计划群组，甚至还有一个小组根据布拉德·皮特的电

影起名叫“搏击俱乐部”。他们不会真的去搏击。有些爱搞笑的人只是觉得如果要组织俱乐部的话，当然要有一个搏击俱乐部。（我真的说不清其中的道理。）在我们的俱乐部中，有一个员工资源团组（employee resource Groups, erGs）需要特别说明。目前我们有20多个这样的团组，其中很多在全球都有会员，包括：

•美国印第安人群体

•亚裔谷歌人群体

•黑人谷歌人群体

•同性恋谷歌人（专注男女同性恋、双性恋和变性人的相关问题）

•谷歌女性工程师

•年老谷歌人（为老龄谷歌人组建）

•拉丁裔谷歌人群体

•PWD群体（残障人士）

•特殊护理群体（需要特殊护理的包括孤独症、注意力缺陷多动症或失明等）

•VetNet（退伍军人群体）

•谷歌女性（Women@Google）

10多年前我注意到时代出版公司（Time Inc.）有他们自己的此类内部组织。其中一个是亚裔美国人俱乐部，他们发传单宣传风水课，邀请公司里的所有人参加。他们的举动令我震惊，因为以往我的经验都是团组关注于服务内部社区，很少会在不同社区之间建立联系。

与之相似的是，谷歌所有的群组也以不同的方式交融在一起。任何人都可以选择加入任何erG。我们有很多组合俱乐部，聚合了各家erG的成员，比如在一些分部，员工数量太少，不足以建立起专门的退伍军人群体和同性恋谷歌人群体。我们有一系列的谷歌会议和活动汇集，从百乐餐到电影之夜，到职业发展对话和志愿者项目，这些活动的前提是认为这些群组的成员在社会中的经历有很多共通之处。

另外值得一提的团组还包括我们的52个文化俱乐部，他们的存在也

保持了我们每一家分部的文化强盛，组织的活动团结了谷歌人，促进了与谷歌以外的人之间的深度联系。近期由志愿者、各家erG和文化俱乐部组织的一些项目包括：

•2014年在美国大约有2000名谷歌人参加了同性恋尊严游行，另外在海德拉巴、圣保罗、首尔、东京、墨西哥城、巴黎和汉堡还有数百人参加游行。

•拉丁裔谷歌群体在山景城组织了家庭健康日，欢迎300多个当地低收入家庭来访我们的园区，分享科技、健康和营养相关的信息。医生和营养学家在身旁提供医疗建议和帮助。

•黑人谷歌人群体（BGN）每年主办一次拓展旅行。2014年，7家分部的35名谷歌人来到芝加哥参加了为期3天的拓展活动，帮助少数族裔的小型项目、职业发展和社区合作等事宜。他们开展了“小型企业闪电战”办公时间，帮助了30名少数族裔商业主，在这段时间中，商业主可以在6个不同的地点利用谷歌人的智慧，处理社会营销到建立网站等各方面问题。BGN还在谷歌芝加哥分部邀请了40多名初高中学生，其中包括一些问题少年。这些学生进行了参观，听了关于计算机科学的机遇与多样性的演说展示，还亲身体验了编码入门活动Bolckly。

•在新加坡，每个月谷歌人都会用两个下午的时间帮助亚洲各地境遇不佳的男女，他们有些丢掉了工作，有些需要帮助重新开始生活。谷歌人教这些心怀抱负的男女商人如何使用网络和谷歌产品，帮助他们掌握技能，获取信心，助力他们找到新工作或在母国创业。

•退伍军人群体帮助退伍回归平民生活的老兵培养技能，寻找工作。最近的一例是“帮助英雄找工作”，为回归平民生活的老兵举办制作简历的讲习班。作为我们2013年谷歌社区服务周的一部分，退伍军人群体在全国12个城市组织了15次这样的讲习班。

•为了支持我们阿姆斯特丹分部的一位等待肾脏移植的谷歌人，该分部组织了一项“付费撒尿日”，每次某位谷歌人尿急的时候，需要付一点钱才能去方便，付的钱后来都捐献给荷兰肾脏基金会。

•2011年大海啸之后，东京的谷歌人在东京举行了“销售你的灵魂”拍卖，募捐赈灾。谷歌人提供能够反映内心深处真实自我的一些服务，包括烹饪技巧、编码建议以及700公里骑行去日本北部的旅行指导等。他们为海啸募集了20000美元。

•在加利福尼亚山景城，谷歌人为保洁人员举办了电脑和英语培训课程，这些课程属于“透过教育与对话”（Through education And Dialogue）项目的一部分。

•为了应对西班牙有史以来最高的失业率，我们的马德里分部决定在40天的时间里捐献一吨食物，为有需要的人提供7000餐热饭。这个团队最终募集了四吨食物，谷歌也匹配了相应重量的食物，而后捐献给了当地一家救援组织明爱会（Cáritas）。

在此要特别说明，我们并没有期待或强行要求任何员工去做这些事情。正如我们在学校读书时一样，有些人加入了俱乐部，有些人玩耍的时间更多一些，而有些人只想静静地独处，把自己的事情做好。

我们在第九章里探讨了谷歌的学习方式，但是通常我们并不会预测这些项目能带来莫名但巨大的附带利益。2007年，我们启动了先进领导力实验室（Advanced Leadership Lab），这是一个为期三天的项目，参加项目的人都是公司的高级别领导。我们刻意从不同的群组中选出参加项目的人员，综合了各个地域、专业职能、性别、社会和种族背景以及工作年限。史黛西·布朗–菲尔波特参加了我们的第一期项目，当时她是我们销售部门的一位销售主管，后来成为一名谷歌风投（Google Ventures）的入驻企业家，再后来成为跑腿网站任务兔子（Taskrabbit）的首席运营官。几年之后，她和我就从无到有创立这个项目的特殊体验进行了交流。

“我很喜欢在那里见过的人。之前我并不知道公司里有那么多优秀的人做着各种不同的事情。”她告诉我说。

“你还与他们中的哪些人保持着联系呢？”我问。

“都没有。”

“但是……”

“听起来很奇怪。我从来也不需要去找他们帮忙。但是单单知道他们在那里就能使我感觉更好一些。”

史黛西的评述把我带回童年时期，回想起A·A·米尔恩的作品《小熊维尼》中维尼与他的好朋友皮杰的一次对话：

皮杰悄悄躲到维尼身后。“维尼？”他轻声说。

“怎么了，皮杰？”

“没什么。”皮杰说着拉住了维尼的手，“我就是想叫叫你。”

或许这些网络和群组的价值所在恰恰是知晓它们的存在这么简单。

推动创新

这些努力给世界带来了实际的好处，同时也给我们谷歌内部带来了一些不同。不同的人以意想不到的方式聚集在一起，必然会激励创新——推动我们这些项目的第三个目标。亚马逊有54950种关于创新的书籍在售，各种书互相竞争甚至理论冲突。谷歌当然也有自己的一些行事方式，但其中最显著的一点就是我们如何利用收益和环境来增加闪耀创造光芒的“意外时刻”。

谷歌房地产和办公服务副总裁大卫·德拉克里夫对我们的餐厅进行了特殊设计，拉长了纵深，这样员工就能有一些“偶遇”，进而可能进行一些有趣的对话。

我们在办公区设置了很多微型厨房和口袋，你可以从里面取一杯咖啡、一块有机水果或是一点小零食，用几分钟的时间放松一下。你经常可以看到谷歌人边探讨问题，边吃饼干、下棋或打台球。谢尔盖曾经说过：“谁都不应该离食物超过200英尺。”但是这些微型厨房的真正目的则与霍华德·舒尔茨创立星巴克的初衷一样。舒尔茨发现了人们对家和办公室之外的“第三场所”的需求，人们在这个地方可以放松，恢复精力，与他人交流叙旧。我们也在做同样的尝试，为谷歌人安排了一个会面的场所，从视觉和感觉上都与办公桌有所不同。我们还设置了这些微型小厨房，将不同群组的人吸引到一起。通常这些小厨房会设在两个团队的交界处，为的是让两个团队的成员能够无意间遇到。最不济，他们也能进行一次有趣的交谈。或许偶尔他们还能想到一些前所未有的对用户有益的想法。



谷歌的微型厨房遍布我们的各个办公场所。图中所示为其中特别好的一处。版权归谷歌所有

芝加哥大学社会学家罗纳德·伯特指出，创新往往出现在社会群体的结构间隙中。此类间隙可以是不同商业职能单元之间，可以是不太交流的团队之间，甚至还可以是会议桌尽头某个从来不说话的安静的人。伯特对此种现象有一种很有趣的说法："站在社会结构间隙的人想出好主意可能性更大。"[192]

具有紧密社交网络的人，恰似隶属于同一个商业组织或团队的人，看问题通常有类似的观点和方式。久而久之，创造力就消失殆尽。但是处于几个团组之间交叉位置的人往往能想出更好的点子，而且有些想法甚至都并非原创。这些想法只不过是将一个群体中的做法应用到另外一个群体中。

伯特解释说："一般认为创造力是一种与生俱来的天赋，是一种英雄的创举……但实际上创造力是一种输入–输出的游戏。并非一种创造游戏……追溯一种想法的本源是一种有趣的学术活动，但这类学术活动其实无关紧要……其中的技巧在于你能否将某个地方看似平凡普通的想法移植到另外一个地方，得到人们对其价值的认可。"

这些精心安排的偶遇并非我们唯一的技巧。我们还尝试不断向组织中灌输新的思维和想法。我们鼓励员工做技术演讲，与那些有好奇心的人分享近期的工作。我们还会从公司以外请来一些名人。苏珊·沃西基和

谢丽尔·桑德伯格（当时是我们的一位副总裁，现任Facebook的首席运营官）在这些演讲背后起到了非常重要的作用，她们利用自己的关系网，请一系列演讲者来到谷歌，讲授领导力、女性问题和政治。

谷歌人第一次自发将这些活动组织成正式的项目是在2006年，当时他们注意到越来越多的作家来访，在我们的图书阅览小组上做演讲。志愿者请来访的作家逗留一段时间，进行一番对话；我们第一位正式的谷歌客座作家不是别人，正是马尔科姆·格拉德威尔。

由此发展成今日受众更广的一个项目，名为“谷歌演讲”（Talks at Google），这是一个系列讲座，作家、科学家、商业领导人、演员、政治家和其他能启迪思想的人物受邀来到谷歌园区，分享他们的思想。这个项目背后有80多名志愿者提供服务，其中包括一些很了不起的人物，比如安·法尔梅和克里夫·雷迪克，先后邀请了2000多名演讲者来访谷歌。邀请的嘉宾包括奥巴马总统、克林顿总统、蒂娜·菲、《权力的游戏》一书作者乔治·r·r·马丁、嘎嘎小姐（Lady Gaga）、经济学家伯顿·麦基尔、吉娜·戴维斯、托尼·莫里斯、乔治·索罗斯、小额信贷先驱穆罕默德·尤尼斯、快斯拉、安妮·莱斯、诺姆·乔姆斯基、大卫·贝克汉姆和奥兹医生。这些演讲中有1800多段被录制了下来，YouTube上的总浏览量超过3600万次，（你可以登录http://www. youtube.com/user/AtGoogleTalks观看）订阅人超过15.4万人。对于一群用20%时间做这件事的志愿者来说，效果还不错。安描述的终极目标是“从外部获取创新想法，辅以热情昂扬的谷歌听众，而后将对话传播给全球数十亿位YouTube听众。如果要是马尔科姆就会说，我们想要做连通者”。

将这些与每周数十次关于谷歌内部话题的技术演讲加以融合，这些来访者及其对话将创造出一种氛围，一种持久涌动的创造力和激情，同时给了员工一个摆脱日常的工作，重塑自己的想象力的出口。

这种规模的项目似乎无法在小型组织内开展，但是我们最初启动这个项目的做法是任何人都能做得来的。并不是所有公司都能请来诺姆·乔姆斯基，但是任何人都能找到当地的大学，请一位文学教授来做一次关于大卫·福斯特·华莱士的演讲，请一个四重奏乐队在午餐时间表演一段音乐，或是请某人展示亚历山大疗法是如何缓解办公桌前的背部疼痛的。而且这些不需要任何花费。

这些项目还有些无法预见的好处。正如安·法尔梅所说：

我主持过一次乔·卡巴金谈正念禅修的演讲，上一次查看的时候已经有180万的观看量了。有一位观看者给我写了一份电子邮件，告诉我那段视频救了他的命。他本打算自杀。偶然的机会看到了那段视频……然后开始修习正念。他的抑郁症不治而愈，毒瘾也戒掉了，他找到了一份喜爱的工作，修习正念之后的6年得到6次升职，而且现在还有了一段美满的恋情。他看过那段视频6年之后给我写了电子邮件，告诉了我这一切。

想办法说“好”

有这么令人兴奋的事情和活动，难免有人会怀疑员工到底什么时候才能真正地去工作？

确实，如果一个人参加所有这些活动，他们一天的时间都会耗在上面。现实中，没有谁会使用所有的服务或参加所有的演讲，就好似没有谁会一直使用20%的时间一样。我从来没有用过公司的干洗服务，但是有人每周都在用。我在我们的流动巴士理发店里理过头发：麦克斯和关的手艺非常好，[193]25分钟后我就回去继续工作了。

从某种意义上讲，这就好似逛商场。有很多店你根本不会进。但是每个人都有的选。

我们做的几乎所有事情都是免费或费用很低的。所有这些项目都是为了提升效率，创造社区意识或创新精神。有些人或许会辩称这一切都是镀金笼子，是一种把戏，为了诱使谷歌人做更多的工作或在公司待更长时间。这种想法不仅从根本上误解了我们的本意，而且也误解了像我们一类公司的行事方式。

我不能给出数据证明有多少经济价值是因为免费洗衣机创造的，因为我根本就不在乎这些。我还记得职业生涯早期的麻烦经历，从我公寓到地下室的公用洗衣机要经过堆满杂物的楼道和摆满清洁用品的楼梯，而后要困在家里好几个小时，生怕别人来偷走我的衬衫。超级烦人。我们为什么不在园区找一间空房间，放上几台洗衣机和一些清洁剂，让生活稍微愉悦一些呢？我们为什么不请一些演讲者来园区给我们做演讲呢？不管怎么说，我也喜欢这些演讲。奥兹医生来访的时候，埃里克（我们当时的首席执行官）和我邀请他参加我们的管理层会议……前提是他至少要签名300本书，送给他的谷歌粉丝。

更加重要的是，谷歌并不是温柔的陷阱，诱骗员工整天待在办公室工作。如果员工的工作效果良好，为什么还要在乎他们工作多少个小时呢？而且在现实中，你在哪儿工作根本就不重要。团队聚在一起合作是

项目	谷歌费用	谷歌人费用	对谷歌人或谷歌的益处
ATM	免费	免费	效率
官僚主义克星	免费	免费	效率
谷歌达人秀	免费	免费	社区意识
假日集市	免费	免费	效率
流动图书馆	免费	免费	效率
随机午餐	免费	免费	社区意识；创新精神
TGIF	免费	免费	社区意识
修车服务	免费	付费	效率
洗车和换机油服务	免费	付费	效率
干洗	免费	付费	效率
理发和美发	免费	付费	效率
有机杂货派送	免费	付费	效率
礼宾服务	微不足道的费用	免费	效率
文化俱乐部	微不足道的费用	免费	社区意识
员工资源团组	微不足道的费用	免费	应该做的事情；社区意识；创新精神
收益均等	微不足道的费用	免费	应该做的事情
谷歌职业（gCareer，回顾职业项目）	微不足道的费用	免费	应该做的事情；效率
按摩椅	微不足道的费用	免费	效率
豆袋坐垫	微不足道的费用	免费	效率
现场洗衣机	微不足道的费用	免费	效率
带孩子上班日	微不足道的费用	免费	社区意识
带父母上班日	微不足道的费用	免费	社区意识
在谷歌演讲	微不足道的费用	免费	创新精神
电动车租用	较低	免费	效率
按摩	较低	付费	效率
免费食物	高	免费	社区意识；创新精神
通勤车服务	高	免费	效率
儿童保育补贴	高	付费	效率

部分谷歌特别服务。版权归谷歌所有

非常必要的，我们很多了不起的产品想法和合作伙伴关系的建立都是团队碰撞的结果。但是否有必要让员工从早到晚都留在办公室里？有没有什么理由使我期望他们能够早到，或晚点到？员工应该随自己的心意来去，我们也确实是这样做的。很多工程师要早上10:00甚至更晚才会出现。等他们回到家之后，夜里再次登录网络，又有大量的线上活动要处理。员工何时发挥创造力不应该由我们决定。

我们宠溺谷歌人，是不是为了不让他们去寻找别的工作？不太可能。我们进行过离职调查，从来没有任何人说这些服务能够使他们留下，也没有人因为这些服务才加入谷歌。这其中并没有什么大秘密：我们所做的这些事情（大多数）仅是举手之劳，但却收获巨大，而且我们感觉这样做是应该的。

但是要说所有人都能做到这些真的实际吗？

还记得这些项目大多数都是免费的吧。要实现这些只需要公司里有人走出去，找到希望卖东西给员工的经销商，或找到希望安排午餐的商户，或是邀请演讲者来访。人人共赢。

而且有些看似神秘的项目已经变得司空见惯了。雅虎现在有一个叫作PB&J的项目，是流程、官僚主义和堵塞（Process, Bureaucracy and Jams）的缩写，[194]与谷歌的官僚主义克星非常相似。Twitter、Facebook和雅虎也都有了各自的TGIF。全体员工大会的想法并非谷歌首创，但是能够看到不设限问答的理念在各大公司盛行的感觉真的非常好。周一来谷歌的那一辆理发大巴，周二去雅虎。网路随身碟（Dropbox）从2013年起第一次施行带父母上班日的活动；领英后来宣布每年11月7日为公司带父母上班活动日，有60多名员工带着父母参观了他们的纽约办公室。[195]孕产服务项目在行业内也有大幅改善。现场餐厅已经成为硅谷公司的标配。

但是施行这些项目的好像还仅限于美国硅谷的公司。对于考虑推出类似项目的公司，我大胆猜测几点原因，说明为何这些独特的项目未能在不同的组织中盛行。第一，有错误的假设认为这些项目需要花钱。这种假设是不对的。是的，有些情况确实要有机会成本（时间用在各种社团上，就会夺走“工作”时间），但是现实情况中员工保留度和快乐度的提升是远超成本的回报。第二，对取消员工权利的担忧。“如果我们请美甲店来公司大楼做美甲，后来却取消了这个项目，员工不会很失望

吗？”这确实是个风险，但是我们会预先告知员工某个项目属于测试项目，只有证明了有足够的价值才会继续。第三，经理可能会担心员工的期望不断提升。如果我们今天做了“这个”，明天员工就会想要“那个”。还是上面说过的方法，诚恳的对话可以防患于未然。比如，我们刚开始推行谷歌购物速递（Google shopping express）——用户可以通过这种服务从当地商店订购商品，并可当天送达——的时候，我们给了谷歌人25美元做试用。随着这项服务的发展，我们偶尔还会给谷歌人再发25美元使用。每一次我们都解释这是一次测试，因此员工从来都没有期待每月都能拿到免费的25美元。当我们停止测试的时候，也没有任何人抱怨。

第四，或许也是最重要的，是因为说出“可以”真的很难。如果一名员工提出要请外面的人来公司做演讲，想象一下其中的风险吧！演讲者或许会说一些不明智的话，可能会浪费了所有人的时间，我们没有空房间，我们太忙了，还有一些很阴暗的想法：“如果我说可以，万一出了什么差错，我是不是就有麻烦了？”想要找出理由说“不行”非常容易。但是说“不行”是错误的答案，因为这样既堵住了员工的声音，也失去了学习新东西的机会。

想办法说“好”。

员工会给你回报，使工作场所更有活力，更有趣，也更有效率。

戈皮·卡拉伊尔是我们销售团队的一员，但同时还是一位科尔坦（kirtan）音乐家，表演一种在印度一些宗教传统中常见的唱颂。他跟我分享了一盘自己录制的CD，我谢过他之后，他给我写了回信：

> 不客气，拉斯洛。享受这份音乐，回头告诉我这些音乐是否使你产生共鸣。上周一我与云游四海的国际音乐团体科尔坦尼亚斯（kirtaniyas）做了现场科尔坦演奏。他们在查尔斯顿公园做了现场演出，周一随我一起的瑜伽谷歌人在小瀑布旁，围在他们周围练习瑜伽。谷歌人很喜欢这种体验。又是一项由谷歌人自发组织的“优化你的生活”项目，成本为零美元。这恰恰是我们公司文化的奥秘。其中很多都是由草根推动。表演者负责整个马戏团。

员工最需要你的时候，请伸出援手

尽管采取了上文诸多措施，但我必须要承认并非我们做的所有事情

都能纳入提升效率、创造社区意识和创新精神的大框架中。有一些项目的存在纯粹是因为它们能使我们的员工生活得更好一些。我们推行这些项目的时候只是感觉那样做是应该的。

比如，人生必将面临的残酷事情中有一件是，我们中有一半人终究要面对伴侣去世的痛苦。不管如何，这都将是一段痛苦、困顿的时光，如果死亡是不期而至，那么悲惨的境遇更会加剧。几乎每一家公司都会投保人寿保险，但总是感觉保额不够。每当我们公司有人经历这样的不幸，我们就会尝试各种办法，帮助过世谷歌员工的配偶。

2011年我们决定，如果这种不堪想象的事情发生，去世谷歌员工的伴侣将立刻获得这名谷歌员工全部的未到行权期股票。我们还决定在谷歌员工去世后的10年时间里，向该谷歌人的配偶支付其50%的薪水。如果家里还有孩子，这个家庭将每月额外获得1000美元，直到孩子19岁，或23岁（如果孩子是全职学生）。

这项改变我们没有告诉任何人，甚至连谷歌员工都没有告诉。宣传这样的事情会显得非常可怕。我们没有将这种政策当作吸引或留住员工的方法。这其中没有任何商业利益。这只不过是一件应该做的事情。

18个月之后，我意识到自己犯了一个错误。我接受《福布斯》杂志记者梅根·卡瑟利采访的时候，不经意间透露了这项福利。她立刻意识到这项政策的重要意义，发表了一篇标题非常吸引人眼球的文章“谷歌员工死后发生的事情”。[196]文章引起了强烈的反响，文章阅览量很快达到近50万次。

风声传出去之后，我立刻收到其他公司中同伴的问询。首要的问题是“这样做要花很多钱吗？”

一点都不多。迄今为止我们的费用为工资的千分之一。换言之，美国公司平均每年薪资增长4%：大约3%为年度普涨，另外1%为升职加薪。我敢打包票，你问员工是否愿意将3.0%的薪资增长改为2.9%以换取这样一个项目，几乎所有人都会说愿意。

2012年我们的福利团队收到一封谷歌员工发来的匿名电子邮件：

> 我是一个癌症幸存者，每6个月就要去复查癌症有没有复发。你永远也不会知道坏消息何时会来。但是难免会想坏消息真正到来的

时候该怎么办。因此当我躺在扫描台上时，会反复思考如何给拉里写电子邮件，恳请他将我的股权转移到我的家人名下继续持有，尽管我已命不久矣。

当我收到你们发来的那封关于新人寿保险福利的电子邮件时，泪水湿润了我的眼眶。每一天我都因这家公司为我的生活所做的诸多贴心、有影响力的事情而满怀感激。这项人寿保险政策恰属于这些事情中的一种，是令我感到在谷歌工作很自豪的一长串事项的延续。

你们宣布这项新的福利政策后两周，我又做了一次检查。在扫描台上时，我没有再思考如何写那封电子邮件。

我不知道是谁负责这项工作，但是请向所有参与者转达我最诚挚的谢意。你们为员工的生命做出了了不起的事情。

看了这封信后，我意识到我错在没有向谷歌员工宣布这一项政策。我未曾想象如这位匿名信作者之类的谷歌员工在恐惧的笼罩下所承受的压力。也未曾预料这项政策对其他公司带来的影响，现在它们也都在探索类似的项目。

2011年，我们还调整了孕产假政策。我们决定在美国提供5个月的产假，而通行的做法只有3个月。在此基础上我们还做出一项更加深刻的变革。我们决定初为父母者在休假期间可以拿到全额的薪水、奖金和股票期权。而且任何初为人父母者都能拿到额外的500美元奖励，帮助他们生活得稍微舒适一些，比如，可以在孩子刚出生的几个星期订三餐送货上门。

说到这里，你应该已经猜到这个决定也是以数据为基础的，根据的是谷歌员工开心度、留任度和项目成本的详细分析——我也建议你以同样的方式做出决定。但是，与死亡福利一样，我们做出这项决定也是出于本能。有一天我开车上班，想到3个月大和5个月大婴儿的发展差异。怎么说我也算不上这方面的专家，但是我还记得我自己孩子的成长过程。恰是在稍后的这两个月里，孩子才开始响应交流，初为人父母的不再会因为孩子咳嗽和打喷嚏而惊慌失措，意识到孩子应该不会有什么问题。等来到公司之后，我说：“我们来做点儿改变吧。”

直到后来我才查看了相关数据。

我了解到女性在生育之后的离职率是平均离职率的两倍。很多经过12周假期的母亲回来上班之后感觉有压力、疲惫，有时还有些愧疚。调整了产假时间之后，离职率的差异消失了。一些母亲告诉我们说她们通常会利用这额外的两个月时间慢慢调整状态，适应工作，使她们在产假结束时能够更有效率，更快乐。

最后我们统计数据的时候，发现这个项目并没有任何额外的成本。这项政策保留下的女性所创造的价值以及避免再次招聘和培训新员工的费用，足以弥补给新生儿母亲两个月额外产假的费用。

我们很高兴地看到Facebook和雅虎也追随了我们的步伐，为新生儿的母亲提供了类似的福利政策。我希望有更多的公司能够这样做。你应该还能回想起第二章所述的使命之重要性，以及将工作看作是使命的重要性。没有什么能比收到戈皮和安这类消息或匿名的感谢信之类的事情更好地推动这片家园的发展的了。想象一下，员工不会带着焦虑和绝望来找你，而是来感谢你使他们的生活变得更简单，感谢你们在他们最需要帮助的时候伸出援手，在这两种情况下工作的感觉差别是多么大。

我见过使工作场所更特别但又不至于耗尽组织资源的最好一例，是来自加利福尼亚州圣塔克拉利塔市拉梅萨初中的校长米歇尔·克兰茨。米歇尔是这样一位领导者，她每周开始的时候都会站在学校大门口欢迎学生，叫出每位学生的姓名，与他们一一握手。她口袋里装着优先午餐券四处走动，表现优秀的孩子就能得到一张。在她主持的月度教工会议上，她的团队会互相赠送表达赞赏的格兰诺拉燕麦卷“为他们提供彼此认可的机会”。他们真的会彼此称赞。她会给每一位员工写生日贺卡。

结果呢？午餐时，学生都与她闲谈，向她吐露心中的秘密，教员空前团结，职工全心全意地工作。有一位在学校里工作了十多年的园丁，因为米歇尔亲自写了生日贺卡给他而感动不已，还给米歇尔回了信。“他非常感激，”米歇尔告诉我，“并承诺此后的整个职业生涯都要为我努力工作。”[197]

当然，这并非她的目标。但是这一段感人的故事提醒了我们，微小的关怀和资源投入也能带来巨大的成果。

谷歌工作法则：效率、社区意识和创新精神?

□ 使员工的生活容易一些

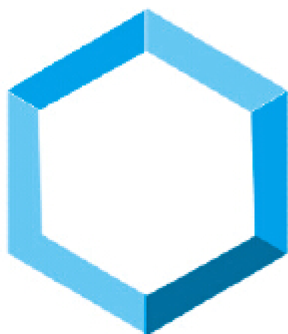
- □ 想办法说可以
- □ 生命中的不幸罕有发生……一旦员工遭遇不幸，要伸出援手

[1]我们为全体员工及他们的客人提供免费用餐，旨在创造一个社区和机会，使员工能够产生新想法。2013年，我们每天提供75000份免费膳食。我们的通勤大巴从遍布圣弗朗西斯科半岛的车站接上谷歌人，送往位于圣弗朗西斯科和山景城的办公室。2013年，我们配置了无线网络的大巴总行车里程达到5312156英里，成为地区最大的私人大规模公共交通提供者。通勤大巴的存在缩短了谷歌人的通勤时间，使他们的时间利用得更有意义，也提高了他们的生活效率。此举还使每日公路上行驶的车辆减少了数万辆，缓解了交通堵塞的状况。

[2]其中的问题和话题包括：一位父亲需要帮助女儿缝一套绵羊戏服，已经没有时间了；一位谷歌人分发自制的牛肉干；某人要借婚礼蛋糕架、棉手套，还有一次有人要借一把剑；失物招领；介绍法律意见和幼儿园；高管找人帮忙送机场；公司附近有美洲狮出没的警告。

第十二章 助推

微小的信号可能带来行为上巨大的改变。一封电子邮件是如何使生产效率提升25%的



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

生活在公元110年至180年的希腊地理学家鲍桑尼亚拜访过特尔斐的阿波罗神庙。他发现前殿的一块石头上雕刻着阿波罗神谕：认识你自己（gnothi seauton）。

明智的忠告，但却很难实现。我们认为自己了解自己，而这种确信的态度本身就是问题的一部分。诺贝奖获得者、普林斯顿大学荣誉退休教授丹尼尔·卡尼曼在他的《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）一书中描述人类有两套思维系统。其中一套慢、有深度、有思索、以数据为导向，而另外一套快、依靠本能、属于直觉思维系统。多数时候我们会依赖第二套思维系统，因此即便我们认为自己理性的时候，其实恐怕也并非如此。

比如说，5美元对你来说有多大价值？你愿意为了省下这么多钱而离开一家商店，开20分钟的车去另外一家商店吗？

1981年，卡尼曼和他的同事阿莫斯·特沃斯基，[198]想了解人们对感谢诺姆·本海姆提供照片金钱和时间的价值量度是否恒定一致。他们问询了181人，请他们回答下述两个问题：



位于希腊特尔斐的阿波罗神庙

1.假设你准备买一件125美元的夹克和一个15美元的计算器。卖计算器的人告诉你同一款计算器在另一家分店有打折活动，卖10美元，距离这里20分钟的车程。你会开车去另外一家分店吗？

2.假设你要买一件15美元的夹克和一个125美元的计算器。卖计算器的人告诉你同一款计算器在另外一家分店有打折活动，卖120美元，距离这里20分钟的车程。你会开车去另外一家分店吗？要记住这里的美元是1981年的美元。如果考虑到通胀因素，[199]放到今天这些钱的价值差不多是当时的3倍。（当然，你还要考虑商品的价格变动，20岁以下的人恐怕连计算器都没怎么见过。“给我说清楚。你想让我花360美元买一个比手机更大、更重，甚至连《愤怒的小鸟》游戏都玩不了的东西？”）

特沃斯基和卡尼曼发现68%的人“愿意多走一段路，为15美元的计算器省下5美元；当计算器价格变为125美元的时候只有29%的人愿意费同样的力气”。[200]尽管两种情况下省下的都是5美元，但是这5美元相对于购买产品的价格比例较高时，人们才愿意行动。节省钱的相对比例不同也影响了人们对价值的认知。

那么换作一个更根本性的问题呢？比如，你认为自己对身前东西的

观察能力如何？在《大脑诡计》（Sleights of Mind）一书中，巴罗神经研究所（Barrow Neurological Institute）的负责人史蒂芬·麦克尼克和苏珊娜·马丁内斯–康德阐释人类的视觉其实很糟糕，但我们认为自己的观察能力很好，因为我们的大脑填补了空白（而后他们继续解释了魔术师是如何利用这一点骗过我们的）。他们提出下述测试方法：

> 从一堆卡片中挑出带人像的扑克牌，然后洗牌。视线径直盯住房间另一头，保持眼睛一动不动。随便抽出一张人头牌，用手拿住向一侧伸出一臂远，恰处于你的周边视觉边界的位置，然后向前转动胳膊，拿着卡片向你保持不动的视线方向移动。假设你能克制住偷看一眼的冲动，要等到那张牌离视中心很近的时候你才能识别出这张牌。

他们解释称："你的双眼只有在目光所及最中心的锁孔大小圆圈范围内才能看清精细的细节，仅仅覆盖了视网膜的千分之一……你的视觉有百分之九十九点九都是垃圾。"但是实际感觉并非如此，是因为眼睛飞速扫视：眼睛迅速地、不间歇地移动，从一点扫视到另外一点。你的大脑"编辑删除掉动态模糊图像"，创造出一种持续的现实幻觉。[201]

如果你还不相信我，打开YouTube，输入"注意力选择测试"（"selective attention test"）。第一条搜索结果应该是由伊利诺斯大学的丹尼尔·西蒙斯贴出来的。快去。我等你。

……

……

……

几乎所有人都没有看清这一分钟的视频中到底发生了什么（尽管我已经给了你提示，视频中可能会有一些有趣的事情发生）。我们认为自己看清了周围发生的事情，但是其实我们经常没有看清。有大量的文献研究人脑的缺陷，这些缺陷不仅扭曲了我们所做的决定，还使我们很高兴地忽视了这些缺陷。我们在毫无意识中持续受到环境、他人和自己潜意识的助推和冲击。恰似小鹿选择障碍最少的路径穿过树林，我们也经常依据潜意识中的一些暗示掌控生活。你在公路上开车的时候，是根据限速要求时常观察速度计来调整行车速度的吗？还是跟着车流走？你在

商店买衣服的时候，多数售货员会从柜台后侧把购买的东西递给你。高端时尚零售商诺德斯特姆公司则要求销售助理走到柜台前将你购买的衣物递给你，这样使顾客感觉得到了更亲切的照顾（因此也更可能继续在诺德斯特姆购物）。我当餐馆服务员时，在客人桌前与其交谈的时候经常采用蹲姿。这样我们的眼睛可以在同一水平线上，而不是俯视顾客，可以使他们感觉更舒服，也为我赚到了更多的小费。

2012年秋天，伦敦巴比肯艺术中心（Barbican Centre）的曲线画廊举办了一场名为雨屋的装置艺术展，由随机国际（rAndom International）设计。第二年夏天，这套装置转移到纽约现代艺术博物馆（Museum of Modern Art）。雨屋是一块100平方米的室内场地——感觉好像室内在下雨。你在屋中走的时候，由于身上佩戴的传感器的感应作用，雨水不会落在你的身体周围。

在两座城市，人们都要排上12个小时才能看到展览，但是伦敦的参观者平均在室内停留7分钟，而在纽约——博物馆请参观者将参观时间控制在10分钟内，甚至会“礼貌地轻拍”那些停留过长时间参观者的肩膀提醒——很多人会停留45分钟甚至更久。两座城市都是相差不多的大都市；伦敦人对艺术和雨屋的兴趣似乎也不小；而且等待的时间也没有不同。那么到底是什么原因造成了如此差异？

展览在伦敦是免费的，但是在纽约要25美元。[202]这可以作为我们在第七章中看到现象的补充——德西教授和瑞恩教授发现他们开始为执行任务向实验者付钱之后，内在动机和生产效率都下降了——一旦你对某种东西收费，人们看待它的眼光就会发生变化。他们想要“钱花得感谢随机国际提供图片值”。尽管并非本意，尽管要求参观者控制参观时间，但是纽约现代艺术博物馆创造出一种激励体系，由此引发的行为恰是他们希望避免的。[1]



雨屋展览

甚至连一个场所的布局也以我们未曾意识到的方式影响着我们。我记得2011年参观惠普总部，眼前一片灰褐色的海洋，高如院墙的小隔间似乎延伸到了天边。这种环境下不太适合向邻座寻求建议：你甚至都看

不见邻座的人。相反，彭博通讯社的创始人，同时也是纽约前市长的迈克·彭博模仿传统报社新闻编辑部的样子布置了自己开放式的办公室，优化想法和信息沟通的速度。



纽约前市长迈克尔·彭博在自己的开放式办公室中[203]

彭博站在最中间。还是小隔间，但是区别如此之大。彭博以前的一位雇员告诉《纽约》杂志的克里斯·史密斯说："这样一个工作场所，你恐怕永远也无法习惯……但是当你看到市长在所有人都清晰可见的地方召开高层会议，你就开始理解这种开放式沟通的办公场所设置并非胡闹。这种设置确有其道理。"[204]

此处的主旨是要说明我们在引导世界的时候远没有想象中那么一以贯之、客观、公平和有自知之明。因此，组织可以帮助人们做出更好的决定。

在《助推》（Nudge）一书中，芝加哥大学教授理查德·泰勒和哈佛法学院教授凯斯·桑斯坦通过长篇论述，说明了利用我们头脑的缺陷可以改善我们的生活。助推的概念定义为："不禁止任何选项，也不大幅改变经济激励措施，却促使人们在选择时期朝可预见的方向发展，这种力量就是助推……纯粹的助推中，必须能够不费力气地避免干预。助推并非强制性的。将新鲜水果摆放在与人们视线平齐的柜台上算是'助推'。而以法律形式禁止食用垃圾食品则不是。"[205]

换言之，助推影响选择，而非强制选择。有些人辩称，助推是不道德的，它迫使人们做出一些本不会做出或不想要的选择。但是助推的反对者忽略了一些事实，即有些人选择不将水果放在与视线平齐的柜台上。苏格兰哲学家大卫·休谟阐释了这个问题，将其称作“实是—应是”谬误或休谟的断头台（Hume’s　Guillotine，因其割裂了“实是”和“应是”之间联系）。仅仅由于某件事实是以某种方式进行的，并不意味着这件事就应该以这种方式进行。事实上，很多助推是对当前糟糕选择的改变，避免有损健康、财富或快乐的结果出现。

比如，杂货店会将基本需求品和易腐类产品如牛奶等放在商店最远的一头，每次去取的时候都要穿过摆满商品的货架走廊。他们还会将糖果等高利润率、易于冲动购买的产品放在结账台前——尽管你在商店的其他地方也可以找到同样的商品——因为这样会引导我们购买更多的糖果。不将水果放在结账的柜台旁，是不是就说明他们做错了或者是邪恶的？把糖果换成水果的效益肯定会降低，但是同样也对购物者的健康更有好处。然而，杂货店的目的并非改善购物者的健康状况。它的目的是赚钱。听起来或许有些残酷，但是如果没有利润，一家杂货店就将面临倒闭。即便是家门口的全有机合作社也要有足够的收入才能保证当月的员工薪水和店租以及下个月的存货。因此，当地的全有机合作社将3美元的有机手工搅拌蜂蜜花生酱放在结账台前，我不会责备他们。但是抓起一只苹果来吃，而不是糖果，显然对我的健康更有好处。

即便你承认助推有利于改善生活状况，也认可不应坚持貌似神圣不可侵犯的现状，但心里还是有些厌恶管理层冷冰冰地决定利用助推来控制员工。从某种意义上来讲，了解到我们糟糕的工位小隔断是由于无视需求或规划不周全的结果，相比意识到彭博的开放式办公室布局是经过精心设计来控制团队保持更高的开放性、更好地进行协作，人们的心理感受或许会更好一些。我们的保障部/老板/政府部门竟然会用这种方式玩弄我们！

另一方面，难道助推不也属于管理工具的一种吗？有人可能会辩称所有的管理都是在试图使员工有更高的生产效率。尽管我敢对你说，提高快乐度并非所有公司的管理目标（尽管应该属于——这样的目标很有效）。办公室中的助推措施与决定销售人员必须达到多少销售额的奖金计划有什么根本不同吗？[206]要求更多使用自然光，是因为我们认为这样有利于提高员工的生产效率吗？为什么当我们被告知这些工位小隔

断是刻意设计安装来隔开我们的时候，我们会感觉更加不安？[207]

我猜测助推会使人神经紧张有两个原因。第一，被穿工作服的聪明人暗中影响，这种心理阴影会令我们不安。

但是助推不一定需要秘密进行。在谷歌，我们坚持将透明化作为公司文化的基石之一。谷歌人在参加实验的时候，我们通常不会告诉他们有关实验的内容，因为这样可能会影响他们的行为。然而，在实验之后，我们会分享我们的发现以及我们打算下一步怎么办。

第二，人们不愿被提醒我们的自由意志有一定的限度。助推会引发各种问题，关于欲望（“我想要一辆凯德雷汽车，是因为我需要，还是因为2012年通用电气花了31000000000　　[208]美元用于广告宣传？”）[2]，关于选择（可口可乐2012年占据了美国市场17%的份额，百事可乐则占了9%，[209]尽管有人曾利用核磁共振扫描研究发现人们很难看出二者的区别），[210]甚至关于身份认同（“如果我所做的选择是环境和历史的产物，那么我的选择是否为真正自由的？”），这些都是非常非常深刻的问题，远超过本书的讨论范畴。但是在面对对自我观念和自我认同的威胁时，防御是一种自然的反应。[211]

在谷歌，我们采用各种方式的助推，对决策时刻进行干预。我们的大多数助推都是学术研究在现实世界中的应用。我们人力与创新实验室团队的博士成员詹妮弗·科索斯基开玩笑说：“有太多的学术研究只调查了大学二年级生。太多的实验都是由教授提供5美元的奖励请研究生参与的。”我们的方法是将令人叹服的学术发现，辅以我们自己的想法，在数千名进行日常工作的员工身上尝试，观察结果。我们做这些事情，而且我在本书中写到这些内容，目的是为了让其他人能从我们的洞见中有所收获，不管你们的企业是大还是小。

人文主义精神促使我们在采用助推的时候进行深思，富有同情心，而且最重要的是保持了透明。我们的目标并非取代决策过程，而是用可以提升健康、增加财富，但又不限制自由的结构，替代草率的或者糟糕的环境。

我们的指导原则是什么？助推并非硬推。即使是非常温柔的提醒也可以带来不同。助推不一定要花费不菲或精心策划。只需要及时，具有相关性，而且容易采取行动。

我们在这个领域所进行的工作多数都纳入到一个名为“优化你的生活”（optimize Your Life）项目中，该项目由伊冯·阿格耶联合普拉萨德·塞迪（人力运营部）、戴夫·拉德克里夫（工作场所服务——比如他负责运营通勤车和餐厅），以及他们各自的团队共同领导。当然谷歌人是重要的想法和灵感来源。

利用助推帮助员工变得更明智

我们利用助推使员工更开心，更高效。更早之前我们发现，简单如一封电子邮件也能提高女性自荐为升职候选人的比例。我们也一直在寻找机会，在恰当的时间提供建议或信息，提升我们整体的工作效果。

有时候只需要向员工展示实情就足够了。比如，有一个领导团队内部不和谐的名声广为人知，其中有几位成员彼此不愿合作，甚至还会刻意保留资源和信息，阻碍对方的工作。“绩效管理”是没有用的，因为尽管他们的行为恶劣，但是每个人的总体工作成果还是相当不错的。“指导”也不可行，因为需要耗费太多的时间，而且其中有两个人特别抗拒承担这种现状出现的责任：“问题不在我。”其中一个人对我说：“是其他人没有帮我！”

真正有效的做法是每个季度做一项只有两个问题的调查：“过去的一个季度里，我向他/她求助的时候，这个人帮助了我”和“过去的一个季度里，在我对他/她的团队工作可能有所帮助或可能受其影响的时候，这个人请我参与了”。团队中的每一位成员要给其他成员评价，不记名的排名和结果将与所有人分享。员工知道自己名次，但是不知道其他人的排名。当然，最难管束的人会排名靠后，他们也会因此吃惊失望。我们未做任何进一步的干预，他们就通过自己的努力提升了协作的质量。非常引人瞩目的是，通过8个季度的努力，这个团队在上述两个问题上的满意度从70%提升到90%。

尽管算不上严格意义的助推，但这种做法也与展现社会比较力量的一些事情相符。[212]只需简单地提供信息，然后依靠人的本性——好胜的本性和利他主义的本性——就能改变一个机能失调的团队，看到这种现象真是既有趣，又令人振奋。我们在参加向上反馈调查的经理身上看到过这样的现象，但这是我们第一次将这种做法复制到一个团队的同事身上。

但是，如果我们能够使一个团队从一开始就走上正确的道路，避免出现机能失调的状况呢？那样我们就不需要做任何补救工作了。我们决定探索这种想法，关注那些新来公司、新加入一个团队的员工：新谷歌人。

新聘用的员工会有损价值。假设有一名销售人员伊凡，年薪为60000美元。伊凡每个月要耗费公司5000美元，直到他有销售业绩为止；而且即便他开始做销售了，也还是要过一段时间才能实现产出超过他的成本。此外，他还要占用培训资源，不断叨扰周围的同事寻求建议，耗费同事的时间。

这不仅仅是谷歌独有的一些问题。布拉德·斯玛特在《顶级评级法》（Topgrading）[213]一书中发现半数的高级雇员在刚开始一项新工作的前18个月表现都很差。在招聘的另一端，咨询师奥特姆·克劳斯发现半数的小时工在120天内就会换一份新工作。[214]

使这项工作变得更困难的是，谷歌经理们本身就已经非常忙碌，他们会采用各种不同的方式使新员工适应新团队，到底哪一种方法更好，所有人都莫衷一是。很长时间以来，我们进行过最有效的一次案例研究是肯特·沃克。他2006年以高级副总裁和总法律顾问的身份加入谷歌，很快便融入了公司，比我们见过的几乎所有人都快，因此成为高级雇员聘用的经典案例。他用了6个月就适应了新工作，而大多数高级员工都需要1年才能适应，不过肯特本人异常谦逊，好奇心强，而且有自知之明。[3]

我们决定给经理们一点小提示，提醒他们只需微小的举动便能给谷歌新人带来巨大的影响，由此他们宝贵的时间投入就能得到最高的回报。

在试验阶段，经理们在新的招聘流程启动前的周日收到正好赶上时间的电子邮件。恰如氧气项目检查清单中列举了成功经理的8种行为，这封邮件中举出5项行动，内容简单得几乎让他们尴尬：

1.进行一次角色与责任讨论。

2.将新谷歌人与一位同事组成互帮互助组。

3.帮助谷歌新人建立社交网络。

4.谷歌新人来公司的前6个月，每月进行一次上岗情况检查。

5.鼓励畅所欲言。

而且也如氧气项目一样，通过这些行动我也看到了切实的提升。采用了电子邮件中给出的行动建议的经理，他们手下的谷歌新人达到全效工作的状态比同伴快25%，省下了整整一个月的学习时间。这些行动能带来如此深远的影响着实令我大吃一惊。简单的一封电子邮件怎么可能带来这么大的影响？

结果显示，检查清单确实有效，即使这份清单简单得有些傲慢也一样。我们都是人，总有些时候忘记一些最基本的事情。我们在第八章提到过的阿图·葛兰德曾整理了一份外科手术安全的检查清单，最开始的一项为“病人身份确认、地点（即病人即将做手术的场所）、流程和同意书”。[215]整个检查清单共有19项。2007年和2008年，8个国家各有一家医院[4]共在7728名患者的治疗过程中使用了检查清单。并发症出现率从11%降低到7%。死亡率几乎下降了一半，从1.5%降到0.8%。[216]全都要归功于检查清单。

诚然，我们面临的风险比医院要小很多。没有人会因为糟糕的管理而身体死亡（尽管灵魂或许会有一些枯萎）。但是简单地将这5个步骤发给公司的经理们是不够的。你必须在恰当的时间发送这份检查清单，使其有意义，易于施行。我们知道这封电子邮件发送得恰是时机，因为是在启动工作前一天晚上发送的。我们知道这封电子邮件是有意义的，因为经理可能正在忧心该如何带新人。而要使检查清单易于施行则是一件更复杂的工作。

首先我们必须确认数据可靠，因此我们援引了学术资料、内部研究结果以及这封电子邮件背后的潜在数据。毕竟谷歌人是以数据为导向的。而后，我们需要确保经理有清晰的步骤可循。我们的员工很聪明但却很忙。如果我们能够提供明晰的指示而不是要求他们从无到有创造一些实践方法或内化一种新行为，就可以降低他们的认知负担，同时还可以避免额外的步骤导致他们不施行这些行动。就连美国总统也会削减需要思考的事项总量，以便关注重点，恰如他向《名利场》的迈克尔·刘易斯解释的：“‘你会看到，我只穿灰色或蓝色的西装，’奥巴马总统说，‘我是在减少需要做出的决定。我不想去决定该吃什么或穿什么。因为我有太多的决定要做。’他提及有研究显示，做决定这项行动本身就会降低一

个人做后续决定的能力。正因为如此，购物才会令人精疲力竭。‘你需要集中自己的决策能量。你要有一定的程式化。你不能整天都受琐事牵扰。’”[217]

下面是我们建议经理在第一次关键交流时做的事情。我保留了附注标记和超链接，以便你能看到谷歌人真正收到的清单是什么模样。

乍一看，如此事无巨细似乎有点把成人当成孩子看了。但是要记住，并非每个人都天生有做经理的本事。告诉经理具体该怎么做，他们就可以划掉待办事项中的一项非常烦人的工作。他们需要思考的事情减少了，转而可以专注于行动。结果最近一位谷歌经理给新员工培训团队发来一条简短的感谢便条：“你和你的团队建立的运营方法真是太棒了！那封电子邮件包含了上岗信息，说明了全部工作的要点。真心感谢你们帮助我们把这项工作变得如此简单。”

1. 进行一次“角色与责任”讨论

研究显示，对个人的工作有明晰的理解可以带来更高的工作满意度。1在谷歌，有一项研究发现，对工作期望理解不清晰的新毕业入职员工，第一年离职的概率是清晰了解工作期望的员工的5倍。2你可以做些什么？在谷歌新人入职的第一周，与他/她进行一次会面。以书面形式列出会议日程效果更佳（模板参见此处）。为你手下的谷歌新人回答以下几个问题：1）目标和主要成果（okrs）是什么，你手下的谷歌新人在第一季度的okrs应该怎样设定？2）你手下谷歌新人的角色与谷歌的商业目标如何联系在一起？与团队的目标呢？3）他/她的第一次绩效管理交谈将在何时进行，他/她的绩效考评结果该如何决定？

版权归谷歌所有

回到那封电子邮件上：在这第一项“角色与责任”中有很多方面。第一行引用了波特兰州立大学教授塔尔雅·鲍尔博士的文献，[218]她对何事能使人们开心和高效，及其与你在一份工作的第一体验之间的关系进行了令人叹服的研究。第二行说明了我们在谷歌也见证过类似的现象，这与当前事项有着极大关联，应该再重复一遍：“对工作期望理解不清晰的新毕业入职员工，第一年离职的概率是清晰了解工作期望的员工的5倍。”

之后我们概要列出了具体的步骤——检查清单内部的检查清单（检查清单的“火鸭鸡”！[5]——而后有一个模板链接，那些特别忙或有些懒

的人可以直接点击链接，另外还有几个问题可供经理开启交谈。

余下的四项检查清单项目也采用同样的格式。值得注意的是，这些都是为了帮助谷歌新人建立支持网络，培养出清晰交流的习惯。电子邮件包含所有这些内容，总共有一页半长，我们认为期待别人阅读注意事项最多也就只能读这么多了。而最后效果非常不错。

这样一来，新员工经理的问题已经解决，但是新员工本身怎么办呢？关于人们如何融入团队和公司的研究显示，有些员工并不会无所事事地坐在那里等待别人“带他们上道”。他们会找到同事，找资源，问问题，组织午餐建立关系网，自己想办法上道。展现出这种积极主动且具有前瞻性行为的员工能更快实现全效工作，而且在文化适应测试中表现也更好。[219]

作为一项实验，我们在谷歌新人培训中加入了一个15分钟的环节，有人会在这段时间内讲授积极主动的益处，为谷歌新人介绍了5种具体的行动，可以帮助他们找到需要的东西，同时重申这种行为符合谷歌的企业心态：

1. 问问题，问很多问题！
2. 筹划与经理的定期一对一会面。
3. 了解你所在的团队。
4. 积极寻求反馈意见——不要等待反馈意见！
5. 接受挑战（即敢于冒险，不害怕失败……其他谷歌人会给你支持）。

两周之后，他们收到一封跟进电子邮件，提醒他们这5项行动。

与之前的方法一样，这种方法也不是什么复杂的事，对吧？

这是因为，当你为用户设计产品的时候，在能满足预期要求的前提下，你肯定会尽力做出最精巧优雅的产品。如果你希望员工改变行为，就不应该给他们一份50页的学术论文，甚至400页的书来看。

那么复杂的地方在哪里呢？在于通过密切观察两端的做法有何不

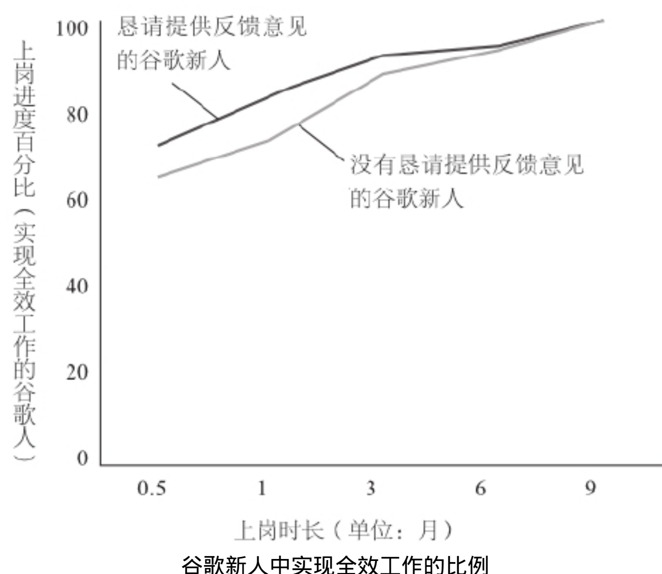
同，识别出引起员工表现超常的一般特性——在该背景下这一特性为积极主动。要解析出一些能够例证积极主动的特定行为集群，便于谷歌人去模仿。要开发出一种方法，将这些行为传递给那些天生并不具备这些素质的人。最后，要评估产生的影响。

我们在第五章中曾介绍过，所有人都认为自己很擅长面试和评估他人，但其实只有极少的人是真正擅长的。我们大部人都只有平均水平。在管理实践和人力关系的几乎每个方面，我们每个人都认为自己属于顶端的一群人。而因为我们相信自己，所以会继续根据自己的直觉来设计管理员工的方法。结果是我们持续设计出平均水平的管理体系，产出的结果也仅是平均水平。

好消息是，通过学习可以变得擅长此道。我们只需要倍加注意。

说到这里，这种助推实验产生了怎样的结果呢？

得到助推的谷歌新人相比对照组，要求提供反馈意见的可能性更高，能够更快具备生产力，对自己的表现也有更准确的认识。而那些最需要这方面能力的员工——那些并非天生积极主动的人——相比其他人，在第一个月参与到积极主动行为方面评估的得分要高15%。



谷歌新人中实现全效工作的比例

上图两条曲线的区别会带来全体员工总生产力2%的提升。相当于每

聘用50个人就免费得一名员工，放在谷歌就是我们雇佣5000人就免费得100名劳动力。15分钟的展示和一封电子邮件就能有这样的回报，效果还不错。[220]

给谷歌新人一个助推还有一点额外好处，就是可以成为我们对经理助推的补充。即便是经理忘记了检查清单中的某一个步骤，谷歌新人也会提起。我们在此借用了一个概念poka-yoka，意为“防错”。这是日本在制造业中使用的一个概念，是20世纪60年代新乡重夫在丰田工作时推行的一种管理方法，[221]在很多现代化产品中都有所体现。大多数汽车上，如果不系安全带，警示铃就会响，提醒你犯了一个错误。当你摘掉耳机时，苹果夹子（iPod shuffle）就会自动关闭，节省电量。美膳雅（Cuisinart）榨汁机只有在盖子安全锁好之后才会启动，避免伤到你的手指。与之类似的，我们也希望在帮助谷歌新人提高生产效率的过程中将错误数量降到最低，而最好的办法就是在这个流程的员工和经理两边都设定提醒。

对谷歌新人和经理的助推，结合我们为员工上岗做的其他方面改变，使“实现全效工作的时间”从数月降到数周。

我们面临的另外一项挑战是谷歌人经常报名参加某些学习课程，但最终却无法参加。2012年上半年，我们的缺课率为30%，很多排队等待上课的谷歌人因此失去了听课的机会，而且还造成教室一半是空的。我们尝试了四种不同的电子邮件助推，旨在呼吁节制自己的欲望避免损害他人（展示等待上课名单上的人员照片，这样得到上课机会的人就能看到如果缺课会损害到哪些人），也呼吁言行与身份相符（提醒报名上课的人要像个谷歌人的样子，做正确的事情）。这些助推有了双重的效果，缺课率下降，预先取消听课名额的比例也得到提升，我们得以将机会提供给其他谷歌人。然而每一种助推带来的效果各有不同。展示在等待上课名单上的人员提高了10%的出勤率，但是并没有太多人因此取消听课报名。呼吁言行与身份相符对预先取消听课名额有非常大的鼓励效果，提升了7%。从那以后，我们将这些助推融入所有课程的提醒中，由此出勤率得到了更好的保证，等待名单也变短了。

经过实践证明，助推还有利于改变谷歌的内部规程。鉴于我们在公司内部分享的信息量，对进出大楼的控制显得异常关键。偷入大楼盗取笔记本电脑和电子设备，甚至试图进入公司系统的情况，在硅谷也并非没有先例。为了避免类似的事情发生，所有外部大门都需要刷卡进入。

但是我们发现公司还有一种礼貌、友好的文化传统，谷歌人会为其他人拉住大门，毕竟这是父母教导我们应该做的事情。我们发送了电子邮件，请员工在为他人拉住门的时候互相检查工牌（通常会夹在腰带上），但是这样做感觉粗鲁且尴尬。员工并没有真正这么做。直到后来我们的安保团队在所有的外部大门都贴上了这样的提示贴。

这张傻乎乎的卡通告示——或许是因为太傻，或许是因为贴到了每一扇门外——打破了僵局。有了这张告示的存在，员工互相要求出示工牌和检查身份也不会有何不妥。结果，盗窃和未经授权进入系统的事故发生率明显下降。现在，某人为你把住门的时候，你会发现他们总会匆匆瞥一眼你的屁股。不要担心。他们只是在查看你的工牌。

利用助推帮助员工变得更富有

达特茅斯大学教授史蒂文·梵迪和哈佛肯尼迪政府学院教授大卫·怀斯在2000年完成了一篇极好的论文，探究了不同家庭在退休时财富积累水平不同的原因。[222]

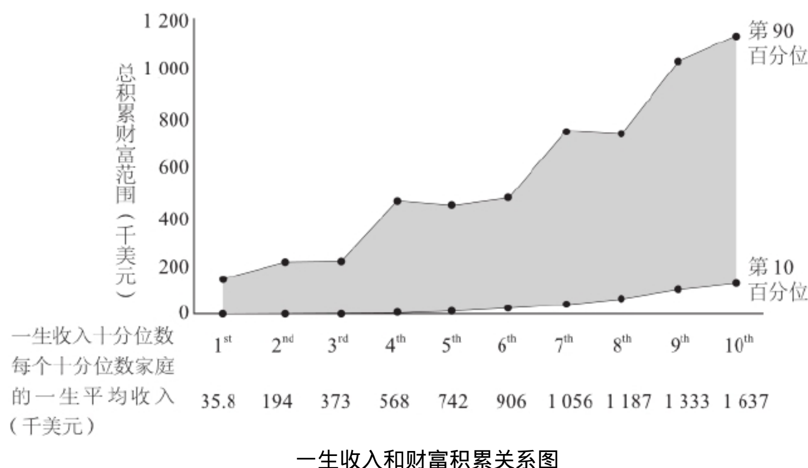
收入显然是一个重要因素。赚钱多的家庭相比赚钱少的家庭，经过30年的累积，财富水平更高是很合乎情理的。比如，医生通常都比咖啡调配师的最终结余要高。

梵迪和怀斯根据1992年美国社会保障总署（us social security Administration）报告的一生收入数据，将家庭分为十个同等规模的小组，称作十分位数（deciles）。收入最低10%的家庭为第一个十分位数，第二低的10%为第二个十分位数，依次类推，收入最高10%的家庭为第十个十分位数。报告中第五个十分位数中的家庭一生收入为741587美元，比第一个十分位家庭收入（35848美元）高20倍，不足第十个十分位数家庭收入（1637428美元）的一半。[223]



幸亏每一座大楼门外都贴上了这样的警示标志，谷歌人在助推下对园区内的安保问题更加警觉了

但是当他们研究同一个十分位数家庭的财富，对比一生收入相当的家庭的财富情况时，发现的结果非常令人震惊。[6][224]



一生收入和财富积累关系图

是的，第五个十分位数中的家庭一生平均收入为741587美元。但是他们积累的财富——包括积蓄、投资和房产——则从15000美元到450000美元不等。换言之，保持收入不变，单看一生收入大约相当的家庭，财富积累最多的家庭的财富积累是最少家庭的30倍。这种财富积累的形态在每一个收入阶层都保持一致。看看图中每个十分位数中最高财富积累和最低财富积累的差异。即便是在第一个（或最低）十分位数中，家庭几乎所有的收入都源自政府支持，有些家庭也能积累到150000美元的财富。这是一项惊人的成就，需要该收入阶层的人有极强的自律性。

怎么可能会是这样的结果？是不是有些家庭更擅长投资？是因为他们的家庭成员数量更少？或者继承了一笔意外之财？更多的财富积累是由于某些家庭更愿意冒险，在风险投资上下了赌注，因此有更高的收益？或是因为那些积累财富较低的家庭有人不幸患病，需要很多医疗花费？他们吃得很奢侈？

不是。这些因素都没有起到主要影响。

拉瑟·梵迪和怀斯解释称：“大多数的财富分布都取决于选择；有些人年轻时就节省，有些人则不。”[225]斯坦福大学教授道格拉斯·伯恩海姆与同事研究了相关问题并得出结论。家庭“在坚持自律，遏制花掉当前收入的能力方面有所不同”。[226]

我最初读到这个结论的时候还有些怀疑，因为看起来实在是太明显

了。积累更多财富的秘密仅仅是因为年轻时积蓄了更多的钱？然而，即使是在最低收入水平的一组中，研究者控制了随机获取的意外财富和困扰我们所有人的悲剧事件之后，有些家庭仍然能够积累不成比例的财富。

伯恩海姆给了我们一点线索，说明其中的原因："比如，如果家庭按照经验法则决定在退休前开始积蓄，那么本文中所记录的财富累积结果将可能实现。"换言之，很多家庭在积蓄方面倾向于遵循本能，研究的结论仍然适用。[7]

因此，为了提升早年的积蓄——退休时财富积累的最重要决定因素——家庭需要改变现有的一些习惯。在即将发表的一篇论文中，[227]詹姆斯·周（耶鲁大学）、凯德·马西（宾夕法尼亚大学）与谷歌的詹妮弗·科索斯基和巴克莱银行的艾米丽·海斯利认为"家庭财富积累的差异有相当大一部分原因可能是由于个人在生活中接触到的有关积蓄的暗示有所不同"。也就是说所得信息的细小差别可能会引起人们行为的巨大差异。

为了验证这个观点，詹妮弗、周和马西合作进行了一项实验。目标是利用小的助推帮助谷歌人增加退休财富。

在美国，我们为员工提供了一份401（k）[8]的退休计划。2013年，美国国内税收法规（Internal revenue Code）规定允许员工积蓄上限17500美元的钱，直到退休之后再付税。谷歌决定与员工各出50%，由公司为每位谷歌人的退休基金投入最高8750美元的免税资金。

然而，并不是所有人都参加了这个项目。说句公道话，并非所有人都有17500美元的余钱存下来。而且即便有这么多钱的人，也不是每个人都想参加这个项目。

传统观点认为这种现象是由于人们需要付账单或是更喜欢将钱用在喜好的商品上，或仅仅是因为退休离现在还远。但是如果研究结果是正确的话，真正的原因并非这些因素。这种现象的出现仅仅由于要适时地做助推。

2009年，5000多名尚未投入最大限额且未准备如此做的谷歌人收到一封电子邮件，记录了他们年内迄今在401（k）计划中投入的资金金额，同时还附注了下述4条信息之一：

1. 一条关于401（k）项目的基本提醒，作为我们研究的对照组；

2. 与1. 相同，但是附加了投入增长1%的收入说明；

3. 与1. 相同，但是附加了投入增长10%的收入说明；

4. 与1. 相同，但同时还提醒他们可以在任何一次发工资的时候投入不超过60%的收入，以便赶上限额。

我们没有预料到的是，每一封电子邮件都激发出一些反应。不论收到了哪一封电子邮件，收到电子邮件的谷歌人中有27%调整了投入比例，平均存款比例从8.7%提升到11.5%。假定有8%的年化收益率，这一年的投入将为这些谷歌人带来总额3200万美元的退休金。假设他们一直在谷歌工作，而且每年都按照这种比例做投入，这些谷歌人退休时每人在401（k）项目中都将多出262000美元。结果更好的地方在于，投入比例最低的一些人的存款比例提升最多，相比对照组的提升要高出60%。正如一位谷歌人写的："谢谢你们！我根本就不知道自己存下来的钱那么少！"

从此以后每年我们都会发送这样的助推邮件，不断调整，进一步增加谷歌人的存款金额。每年，谷歌人都会存入更多钱。

助推本身不需要花太多钱，虽然助推的结果使我们要不断匹配员工的退休金投入，带来了不小的费用。即便如此，这些钱也是我愿意花的。

芝加哥大学的理查德·泰勒和加州大学洛杉矶分校的教授什洛莫·贝纳茨进行过一系列更微妙的实验。[228]他们为三家公司——一家未提及名字的中等规模制造企业、一家名为伊斯帕特内陆（Ispat Inland）的中西部地区钢厂和飞利浦电子公司的两个部门——的员工提供一项机会，可以预先将未来的部分加薪分配到退休储蓄金中。他们的"明日多储蓄"（save More Tomorrow™）[229]项目有4个特点：

1. 提议员工在预定加薪之前很久，预先决定提升退休金投入。

2. 投入变化从加薪后的第一次发薪水时开始。

3. 每次预定加薪时增加退休金投入，直到达到预设限额。

4. 员工随时都可以选择退出。

此后的4次加薪周期中，获邀的员工中有78%加入了项目。所有加入项目的人中有80%坚持了下来。在40个月的时间里，平均储蓄比例从3.5%提升到13.6%。

这是一项非常引人注目的结果，而且这些公司的背景与谷歌大有不同，使得这样的结果更为难得。这几家都是传统型公司，员工也都是传统型劳动力。能够产生如此深远的影响非常令人鼓舞和安心，也再次验证了研究成果。上述几种干预实验说明，提高储蓄投入，使员工能更好地做好退休准备的工作是大多数组织都力所能及的。需要做的只是一点点助推。

利用助推帮助员工变得更健康

2013年，人力资源主管的托德·卡里塞对圣弗朗西斯科联邦俱乐部的一群人说，终极的招聘宣传口号将是“来谷歌工作，享长寿人生”。

他并不是在开玩笑。[230]

作为“优化你的生活”项目的一部分，我们多年来一直在尝试各种方法，提升谷歌人的生活质量和寿命。

由于为谷歌人提供免费的餐食和零食，我们因此有一个得天独厚的条件，可以检验学术研究中的一些见解能否用于现实世界中。食物主要可以从两处获取：餐厅，通常每天供应两餐饭（早餐和午餐或是午餐和晚餐），和储存有饮料（苏打、果汁、茶、咖啡等）和零食（干鲜水果、饼干、薯条、黑巧克力、糖果等）的微型自助小厨房。

根据每一家分部的规模，我们还可能会设置现场健身房、医生、脊椎按摩师、物理理疗师、健身教练、健身/瑜伽/舞蹈课程、体育场，甚至还可能设置了保龄球道。医疗服务和健身教练的价钱与公司外一样，但是课程和设施供所有人免费使用。我们在其中很多方面都进行过实验，但是此处主要关注几项与食物相关的实验结果。我们当然都在食物方面有很多经验，但是同时面对食物的表现又提供了一种非常简单、原始的证据，展现了我们的直觉如何压倒理性思维。从食物相关实验中得到的大多数见解都直接转化成更广范围的问题，关于我们周围的物理空间如何塑造我们的行为，我们的决定中有多少是在无意中做出的，以及微小的助推能够产生多大的影响。

我强调食物的另外一个原因是因为日常饮食在美国是影响健康和寿命的最重要可控因素之一。全美有超过三分之一的成人属于肥胖人群，根据美国疾病控制中心的定义，他们的身体质量指数（BMI）为30或更高，[231]由此每年在医疗服务方面的花费大约为1500亿美元。[232]算上超重的人群（BMI在25至29.9之间），总数占美国人口的69%。BMI是衡量一个人体重和身高关系的一种数据。不管怎么说BMI都算不上一种完美的衡量标准。比如，肌肉超常发达的人通过BMI可能显示为超重，而实际上只是因为肌肉比其他身体组织的密度更大。但是BMI是一种易于计算的数据，可以作为起点。如果你想要检查一下自己的数值，网上很容易找到BMI计算器。

管理你的健康，特别是控制体重，极尽所有不可能完成任务的特征。结果显现很慢且难以观察，因此你得到的积极反馈极为有限。这需要持久的毅力，而我们所有人的毅力也都是有限的。[233]而且我们还一直受到社会压力和鼓励我们摄入更多的信息轰炸。我在麦肯锡工作的时候，罗博·罗希罗是康涅狄格州斯坦福德分部的负责人，他说英语语言中最赚钱的一句话是“你还要配点儿薯条吗？”

这不是一本介绍瘦身的书，而且我也远远算不上健康和营养方面的专家，但是我们在谷歌推行的技巧帮助我在两年的时间里减掉了30磅，并保持了下来。即使你们的办公场所没有餐厅，或许也会有一间休息室，或自动售卖机，或一台迷你冰箱。而且你家里肯定有一间厨房。或许我们学到的经验也可以帮到你。

我们决定尝试三种类型的干预：[9]一种是提供信息以便员工做出更好的食物选择，再一种是仅提供健康食物选择，还有一种就是助推。三种干预中，助推是最有效的。

其中一项研究测试了惊吓的引导标志是否会减少含糖饮料的摄入。这种做法的灵感源自加拿大滑铁卢大学的大卫·哈蒙德教授的研究。[234]2000年9月起，加拿大的香烟包装盒上都必须加上健康警示配以吸烟危害的图片展示和粗体文字，在包装侧面可见。哈蒙德对432名烟民进行了调查，研究这些标志在三个月时间里对他们吸烟习惯产生的影响。19%的烟民称因为警示而减少了吸烟。看过这些标志之后产生恐惧（44%）或厌恶（58%）的烟民减少吸烟或戒烟的可能性更高。



加拿大香烟盒上的“惊吓引导标志”

感谢加拿大滑铁卢大学的大卫·哈蒙德教授提供照片

尽管苏打和香烟的危害远远不能相提并论，但是我们想是否可以采用相似的方式，降低含糖饮料的摄入量。



如果一年每个工作日你都要喝一听苏打水：

每听140卡路里

×260个工作日

＝每年364000卡路里

3500多余的卡路里

＝1磅体重

你自己做做算术！

*如果你不愿意做算术，我告诉你那相当于每年长10磅肉

我们在苏打实验中使用的惊吓标志样例。版权归谷歌所有

我将这些标志贴在某个分部的微型小厨房中，然后对标志贴出前后两周的含糖饮料消耗量进行了监控。这些标志并未产生任何特别的影响，或许是因为标志不够警醒，或是因为苏打的品牌效应强于每年增加10磅体重带来的冲击，或是因为其中的风险要低于吸烟。

我们还尝试在餐厅中用不同的色彩分类食物，红色的标签代表不健康食物，绿色标签代表健康食物，谷歌人告诉我们说这种做法值得赞赏，但是并没有带来摄入量的可观变化。这与卡内基梅隆大学副研究员朱莉·唐斯和我们人力分析团队的博士成员杰西卡·威兹德姆的发现相一致，他们研究了位于曼哈顿和布鲁克林的两处麦当劳店内公布卡路里信息是否会影响消费：不会。[235]单独提供信息不足以改变行为。消费者的消费习惯根本不会产生变化，即便他们看到10块装的麦辣鸡翅含960卡路里的热量，几乎与两份大薯条相当。[236]

如果单独提供信息不足以产生影响，那么我们减少选择范围，只提供健康选择会怎样呢？我发现反对助推的人对此种方式心怀恐惧。减少选择同时还有违我们的民主风气，但是我们又希望响应那些热心帮助人们变得更健康的谷歌人。

减少选择的效果并不是太好。

我们的“无肉周一”（Meatless Monday）试验，在两处餐厅停止供应陆地动物肉类，持续了一个月的时间。其中一家餐厅的就餐者减少，员工躲开这家餐厅的首要原因是不愿意他人为自己做选择。过程中还有非常非常强烈的反应，我们将在下一章中探讨。

谷歌人还告诉我们，他们珍视多种选择。在6处微型小厨房范围内进行的调查评论中，有58%支持更健康的食物，但是必须在现有提供食物的基础上做补充。谷歌人愿意吃得更健康，但是不愿意因此放弃选择的机会。

至此，我们了解到员工喜欢更多的选择和信息，但是行为并没有任何变化。因此我们转向使用助推，对环境结构进行细微调整同时也不限制选择。

这个办法是受哈佛大学经济学教授大卫·莱布森的一篇文章启发。在论文《消费的暗示理论》中，[237]他通过数学方式阐释了我们所处环境中的暗示对消费的影响。我们饿了的时候肯定会吃东西，但是有时我们吃东西还因为是到了午餐时间，或是因为周围的人都在吃东西。如果我们消除一些引导我们吃东西的暗示会怎样呢？

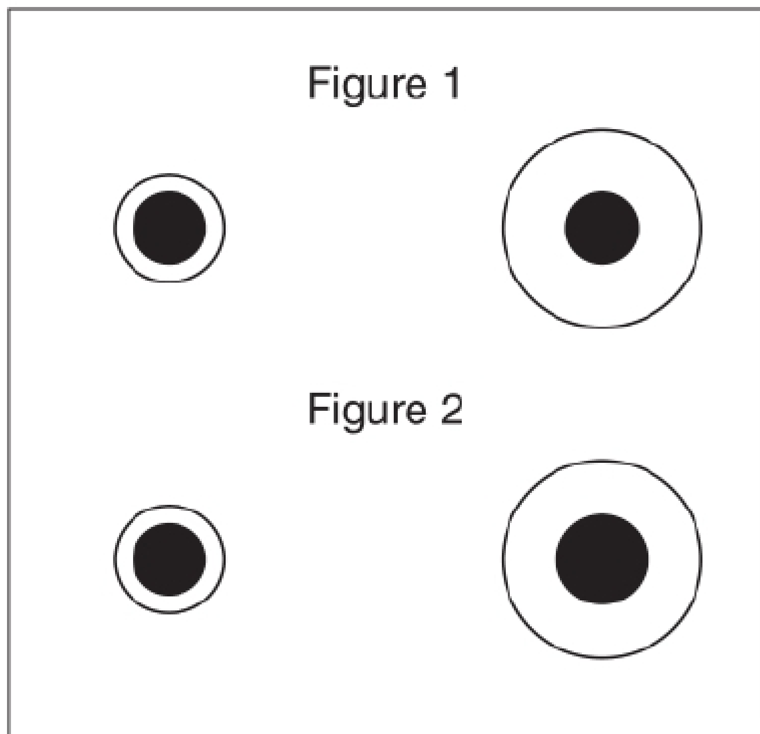
我们不收走甜食，而是将更健康的零食放在开放的柜台上，抬眼可以看见、伸手可以拿到，更容易接近，也更吸引人。将放纵自己才该吃

的零食放在底层的货架上或不透明的容器里。

在科罗拉多州博尔德分部，我们测量了两周时间里微型小厨房的零食消耗量，作为基准线，然后将所有的糖果放进不透明的柜子里。尽管容器上贴了标签，但是这样看不到色彩鲜艳的糖纸。谷歌人都是普通人，喜欢糖果要多于水果，但是如果我们使糖果不那么容易见到且更难拿取会怎样呢？

结果令我们大吃一惊。随着人们选择更显眼的格兰诺拉燕麦卷、薯条和水果，通过糖果摄入的卡路里减少了30%，脂肪摄入减少了40%。受这项结果的鼓舞，我们在拥有2000多名谷歌人的纽约分部也尝试了同样的方法。水果干和坚果等健康零食放在玻璃容器中，甜点则藏在彩色的容器中。7周之后，纽约分部的谷歌人吃掉的卡路里减少了310万（3100000！）——足足减少了相当于885磅体重的摄入。

我们又回到餐厅，查看类似的小助推是否能够改变饮食行为。经过一系列的研究，布莱恩·文森克（康奈尔大学）和薛尔特·范伊特苏姆（佐治亚理工学院）阐释了餐盘的尺寸对食物的摄入量有极大的影响。[238]他们利用德勃夫大小错觉（Delboeuf illusion）的概念对这个问题进行了很好的阐释，德勃夫大小错觉的概念由比利时哲学家和数学家约瑟夫·德勃夫在19世纪60年代末期提出。错觉看起来是这样的：[239]



德勃夫大小错觉模型图解

图1中黑色圈的大小是一样的，还是一个大于另一个？图2呢？

图1中，尽管左边的黑色圈看起来更大一些，但其实两个黑色圈的大小是一样的。图2中，虽然两个黑色圈看起来大小一样，但是右边的黑色圈要大20%。现在假定白色圈为盘子，黑色圈是食物。

结果证明，在这件事上就是眼见为实。我们的评估显示，员工吃多少以及何时算吃饱受餐盘的影响非常大。盘子越大，我们吃得越多，就越难有吃饱的感觉。

教授展示了6项研究，其中一项研究了健康和健康夏令营的早餐。研究对象是超重的青少年，这些青少年已经学过如何做分量控制和摄入监控。算是专家了，对吧？

实际上远远算不上专家。麦片碗小一点的孩子比使用大碗的孩子不仅摄入量减少了16%，而且还认为自己比用大碗的孩子多摄入了8%。尽管他们已经受训如何衡量和控制摄入，但其实他们吃得更少，却更满

足。

另外一项研究在一个纯中餐自助上进行，就餐者可以选择使用餐盘的大小，文森克和满清水（南伊利诺斯大学）对这些就餐者进行了观察。使用大餐盘和小餐盘的两拨就餐者在各方面都相当，性别比例、大体年龄、大体BMI以及参加自助的次数都没有不同。读到这里，你应该不会奇怪选择大餐盘的人吃得更多。其实多了52%。而且他们还浪费了135%的食物，有一部分原因是因为盘子更大，能够盛更多的食物，结果他们在餐盘中剩下了更多的食物。

这些发现非常耐人寻味，于是我们决定在谷歌展开类似的实验。我们的首要目标是提升谷歌人的健康水平，但鉴于我们的餐厅是自助式的，我们也希望能够减少浪费。

但是学术研究的样本太小，而且与我们的员工队伍差异太大：露营139名青少年和中餐馆的43名就餐者。这样的研究结果在数千名谷歌人身上行得通吗？

我们选择了一家餐厅，用9英寸的盘子替换了标准的12英寸盘子。不出所料，与其他做出改变但没有提供选择的案例一样，谷歌人有些生气。“现在我要起身两次才能吃完午饭了。”其中一个人抱怨道。

而后，我们重新引入了选择，提供了大小两种盘子。抱怨停止了。大约有21%的谷歌人开始使用小盘子。有进步！

然后我们补充了信息。我们张贴了海报，在餐厅餐桌上放上信息卡，引用了之前的研究成果：用小餐盘进餐的人平均摄入卡路里更低，而且满足感不变。选用小餐盘的谷歌人增加到32%，只有极少数需要第二次取餐。

实验结果怎样呢？那一周，我们在那家餐厅供应了3500多份午餐，总摄入量降低了5%，浪费量降低了18%。买几个新盘子的成本换来这样的回报，相当划算。

精心设计，用心设计

助推是实现团队和组织提升的强有力机制，而且非常方便实验，先在小范围群体中测试，调整实验结果。英国首相戴维·卡梅伦在2010年建

立起“助推小组”，通过发送过期税单提醒和粗体的“要么交税，要么丢掉造车权”的标签以及一张汽车照片，将汽车税的征收状况提升了30%。这个小组还将以往电子邮件通知罚款的方式改为短信通知，使法院罚款的收回率提升了33%。2011年，他们用阁楼清洁补贴取代了原来的阁楼隔热补贴；如果阁楼后续将做隔热处理，那么政府将提供清理杂物的优惠。这种政策之下，百姓的花费更高了，但是采用率是原来的3倍。[240]

根据斯普林菲尔德学院的布里顿·布鲁尔的研究，进行身体康复的人中60%无法坚持完成整个项目或不能完全按照恢复规程进行恢复。[241]圣弗朗西斯科湾区的一个身体康复中心PhysioFit，其中进行康复训练的人按照计划坚持下来的比例相对更高。他们采用了哪些特别的方法呢？他们会向所有患者发送短信：“PhysioFit身体康复和健康中心请求为您发送短信提醒。回复‘Y’参与。”患者可以收到短信提醒他们的康复预约，并每天提醒他们在家进行理疗。简单、免费而且有效。

理查德·泰勒介绍了伊利诺伊州对器官捐赠者注册管理上的一点改变。[242]在大多数州里，就如伊利诺伊州在2006年前一样，在做驾照更新的时候，你需要勾选一些选项框或填一张表，说明如果你不幸去世且他人有需要，你愿意捐献自己的器官。大约有38%的美国司机选择注册成为器官捐赠者。伊利诺伊州将这项工作变得稍微简单了一些。你在换驾照的时候会被问及：“你希望成为一名器官捐赠者吗？”他们不需要等你签字报名，而是直接问你。三年之后，伊利诺伊州的器官捐赠者注册率达到了60%。奥地利的司机拿驾照时必须决定不参加器官捐赠（否则视为参加），他们的器官捐赠参与率达到99.98%。在法国、匈牙利、波兰和葡萄牙也都是如此。[243]正如休谟的论辩所述，当前“实是”的情况或许并非“应是”。有时，只需一点点助推就能达到效果。

归根结底，我们既不是完全理性的，也不是永恒不变的。我们会受无数小的信号影响，助推我们从一个方向走向另外一个方向，而助推的背后通常没有任何深层的意图。组织决定如何构建工作场所、团队和流程。所有这些决定都助推我们开放或保守，健康或生病，快乐或悲伤。

不管你在一家大型组织还是小型组织工作，你对于自己创造的环境都可以进行深度思考。我们的目标是助推谷歌人向着心向往之的方向前行，使他们的生活更好，过程中不剥夺他们选择的权利，但要使他们更容易做出正确的选择。

- □ 区分“实是”和“应是”的不同
- □ 进行许多小的实验
- □ 助推，不要硬推

[1]我暂认为纽约现代艺术博物馆设定每人10分钟限定要求的目标是为了尽可能多的人观看展览。伦敦的经验显示他们可以通过放弃入场费达到这种效果。另一方面，如果他们的目标是收益最大化，那么他们做得还不赖。展览头47天共有55000名参观者，单单入场费一项的收入就达到1375000美元。

[2]广告当然是谷歌首要的收入来源，因此作为股东，我对广告收入的每一美元都心怀感激！

[3]肯特的秘密：“我大多数时间都在倾听。”大多数人加入公司后都渴望完成工作。但是如果不理解在谷歌是如何完成工作的，他们只能苦苦挣扎。我经常将这种现象称作“谷歌危机”，经过3到6个月的时间，新来的领导者会意识到谷歌文化中自下而上和协作的本质意味着他们不可能仅仅是下命令，期望员工完全遵守。现在我们已经将这一点经验纳入谷歌新员工的首周培训课程中。

[4]这些医院分别位于约旦安曼、新西兰奥克兰、坦桑尼亚伊发克拉、英国伦敦、菲律宾马尼拉、印度新德里、美国西雅图和加拿大多伦多。

[5]火鸡鸭为火鸡、鸭、鸡各一只去骨，鸭塞入火鸡膛，鸡塞入鸭膛，最后再充入玉米青椒填料。

[6]要注意这些收入数据比较低有几个原因。第一，样本对象为51岁~61岁的人群，他们中大多数人还能继续赚几年钱，他们的财富也会增长。第二，这段时间内没有收入的人群——比如家庭主妇——也计算在内。第三，政府转移性支付的收入未计算在内。比如，大约有10%的美国人口当年接受了联邦政府资助的食物福利，在此项研究中并没有计入收入。第四，在收入高的家庭中，一生的收入有所低估，因为当时只有55500美元以下的收入需要缴纳社会保障税。第五，数据是1992年的。虽然结论不会有变化，但是折算成2014年的数字，所有的数据都要

增加69%。

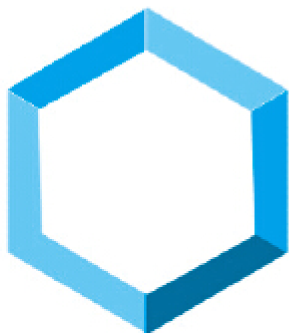
[7]用一个脚注来解释这一点似乎稍显不足。你在年轻时积蓄的资金对积累财富量的影响之大非常惊人，有些违背人的直觉。假设你从25岁制定了55岁退休的计划，开始攒钱，投资每年有8%的收益。要在这段时间内积累150000美元的财富，你需要每月积蓄110美元。但是如果你每月的积蓄能增加到180美元，那么要实现预定目标只需要10年的时间。另一方面，如果你等到45岁才开始攒钱，每个月就需要积蓄460美元，才能积累到150000美元。此处的经验在于要尽早开始攒钱，尽可能多积攒一些，不要碰攒下的积蓄。复利的效果非常巨大。不同的做法会带来安享晚年或根本无法退休的差别。

[8]401（k）计划的名称取自美国1978年《国内收入法》中的第401条k项条款。它是美国一种特殊的退休储蓄计划，因可以享受税收优惠而广受欢迎。——译者注

[9]要注意我们的实验并非完美无瑕的。提供免费食物通常会因此过度摄入，至少在新鲜感褪去之前会如此。食物的持续供应和易于获取也很容易导致过度摄入。而且谷歌人也不是我们生活地区的典型代表。但是我们采用的方法与你在同行评议的文献中能够找到的内容一样严谨且有数据证明其可靠性。

第十三章
谷歌的教训

谷歌最大的人力资源错误以及你们如何避免这些错误



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

多年来，有数十位具有怀疑精神的高管对我说过，谷歌的一切太美好，听起来不真实。你们不可能对员工彻底开放，因为有人会将你们的计划泄露给竞争对手。如果你们在运营公司方面给员工话语权，他们最后会做一些管理层不希望看到的事情。你们为他们做了好事他们也不会心怀感激。这样的成本太高了。

这些论点确实也有几分道理。

任何想法走了极端都会变得愚蠢可笑。律师小泽卡赖亚·查菲在100多年前写下这样一段话："你有挥舞手臂的自由，但这自由必须止于他人的鼻端。"[244]第一次世界大战期间，在评估美国言论自由的限制时，查菲辩称："利益有个人利益和社会利益之分，二者必须加以平衡，如果二者冲突，也好决定哪一方的利益在这种环境下应牺牲，哪一方的利益应保护。"

谷歌面临一种管理困境，这种困境是任何以价值观为导向的组织都

要面临的，即就“他人的鼻端起于何处”的问题达成共识。而恰恰是那些价值观极为强烈的组织做出这样的区分尤为重要。麦肯锡咨询公司的网站将“鼓励担当提出异议的责任”列为公司的核心价值观。[245]1950年，马文·鲍尔成为麦肯锡的总经理，他因编订和塑造公司的价值观，使麦肯锡在50多年的时间里能有诚信地为客户服务而被人铭记。[246]多年来，新员工都会得到他写的一本书，这本书只在内部发行，名为《麦肯锡之我见》（Perspective on McKinsey）。1999年我加入的时候，这本书已经不再向新员工发放，不过我还是在别人的办公室里找到了一本。我详细阅读了公司的早期历史以及塑造了公司职业道德的核心理念。每一位员工都承担着提出异议的责任，当他们认为一种想法不好、是错误的、会对客户或公司带来损害时，应该大声说出来。

大约一年之后，我为一家媒体客户做咨询服务，他们的企业并购计划已经被证实是非常失败的。这个客户请我们推荐一种方法，以更好地建立风险投资业务。数据非常明显，除了英特尔投资等少数几个知名的案例，大多数公司风险投资业务都是失败的。他们缺乏专业能力，目标不明晰，偏离最有利可图的领域太远。我对高级合伙人说这是个糟糕的想法。我向他展示了数据。我解释说几乎没有任何此类成功的案例，而且硅谷外方圆数千英里由缺乏技术背景的人管理的公司尚未找到成功先例。

他对我说，客户问的是如何建立，而不是能否建立，说我应该关注如何回答客户的问题。

或许他是对的。或许他对这个问题有些高见，能够盖过我的数据。或许他已经与客户进行过争辩，但是被客户驳回。

但是在我看来，我的努力失败了。我以为提出异议的责任要求我毫无保留地说出想法，因此看到我关切的问题被晾到一旁，愈发令人心痛。公司越是大力宣扬其价值观，我与同事就越是感觉他们宣扬的价值观与实际的价值观之间存在脱节。

我并不是说麦肯锡是个糟糕的地方。相反，这是一家非常了不起的公司。我亲眼见证了麦肯锡严格的操守，不惜一切关注客户的利益，给予每个层面的人一样的尊重和协作，这一切至今都仍令我怀念。这是一家极好的公司，是非常好的训练场地。但是那个时刻的经历一直困扰着我，因为在一种如此关注价值观的环境下，即便是极小的妥协也会令组

织中的人感觉极为不安。

谷歌也面临着同样的挑战。

我们都在谈论价值观。谈论得很多。而且我们每天都要面对新的状况，检验着这些价值观。我们要对员工、用户、合作伙伴和全世界负责。我们立志自始至终都要做出正确的决定，但是最后我们成为一家5万人聚合而成的企业。有时这些人中会有一些犯错误，还有时我们作为领导者会犯错误。我们还远远算不上完美。

对于公司的考验，以及对我在本书中宣扬的管理方式的考验，并非能否创造完美。而在于我们能否坚守公司的价值观，即便在考验面前也能继续做正确的事情。还在于我们能否安然度过这些挑战，实现全体谷歌人都恪守的信念。

透明的代价

我在谷歌任上没过多久就经历了管理层在公司价值观方面的考验。我第一次参加TGIF，会议刚开始埃里克·施密特站在台上，指着投影在他身后墙上的一个10英尺高的设计图说："这是Google Mini的设计图。"他向我们展示了谷歌早期一种硬件产品的内部工作原理：你可以买下这种产品，插入到网络中，立刻就能拥有了自己版本的谷歌搜索，可以在公司内网上运行。

会议室中有数百名谷歌人，还有三四十名谷歌新人，刚刚度过在谷歌的第一周。我就是谷歌新人中的一员，我们都不知道接下来会发生什么。

"这些设计图被泄露给了其他公司。我们找出了泄露秘密的人。他现在已经被开除了。"埃里克解释说，我们认为每个人都能了解其他人在做什么的公司能够更好地运转，因此我们才在对外公开之前在内部分享那么多的信息。也是因为这个原因他才在那天与我们所有人分享了产品的设计图。他宣称信任我们所有人能够保守信息秘密。显然，如果你辜负了他的信任，第二天就只能拎包走人。

因此外界批评从原则上来讲是对的，但在实践中却并非如此。每年我们都要遭受一次重大的信息泄露。每一次都要进行一次调查，而且每一次信息泄露不管是刻意而为还是意外事故，不管是出于善意还是恶

意，当事人都会被解雇。我们不会宣布泄露信息的人是谁，但是我们会让公司里的所有人都知道泄露的信息是什么，以及后果怎样。很多人了解到很多信息，总不可避免地有几个人会搞砸。但这样是值得的，因为泄露信息造成的损失相比我们享受的开放性而言并不算重大。

摒弃应得权利

应得权利——因为你得到某些东西就认为那是应得的一种观念——是我们经营公司的方式所面临的另外一种风险。从某种意义上讲这是不可避免的。我们从生理上和心理上都想要适应新的体验。人们能迅速习惯提供给自己的东西，而后这些就成为期待的基准而不再会被视作美好和令人愉悦的事情。这样会使期望螺旋式提高，幸福感螺旋式下降。这也是我愿意带一些新客人，特别是孩子来谷歌的原因之一。人们很容易就会忘记每天享受免费的餐食佳肴是多么非比寻常，但是看到一个孩子发现到自己可以尝遍每一种甜点时眼中闪着喜悦的光芒时，你又会有怎样的感觉呢？

这一点永远也不会过时。

我加入谷歌的时候，负责餐厅的工作，能与昆汀·托平、马克·拉西奇、斯科特·詹巴斯蒂亚尼、布莱恩·马丁利和杰夫·弗雷伯格这样天赋异禀的大厨共事，与负责员工福利之外还带领餐厅团队的苏·伍斯里奇合作，是非常愉悦的一件事情。

但是到2010年，餐厅在很少却可憎的一部分谷歌人眼中成为一种应得权利。他们不仅在公司里吃东西，还开始打包食物带回家。有一天下午，我发现一名谷歌人吃完午餐后在车子后备厢里放了四个打包盒（这不禁使我想到：放在后备厢里6个小时的食物再拿出来吃真的健康吗？）。另外还有一名员工在周五下午被逮到往背包里塞水和格兰诺拉燕麦卷。他周六要去徒步，想要为朋友带上足够的食物和水。有一名谷歌人因为我们胆敢换成小餐盘而勃然大怒，她写到，自己开始乱扔叉子，以这种奇怪的方式表达抗议。餐厅厨师说有些谷歌人甚至在得到服务之后将食物扔向餐厅工作人员。

压垮骆驼的最后一根稻草是无肉周一活动。

我上一章曾提到过无肉周一活动，该活动由周一活动（Monday Campaigns）和约翰·霍普金斯彭博公共健康学院共同发起。该活动鼓励

人们在周一远离肉食，以此改善健康状况，消费那些资源消耗更少的食物。2010年9月，我们的20多家餐厅中有两家在周一停止供应陆地动物肉类，不过还会提供鱼类。我们在9月的几个周一对这两家餐厅的就餐人数进行了跟踪，与8月的情况做了对比；同时我们还对在这两家无肉周一餐厅和两家对照餐厅里就餐的谷歌人进行了调查，另外还进行了线上调查。有些人认为素食很好，有些人则不认同。

我们山景城办公室的一些直言不讳的谷歌人有些生气，组织了一系列热烈的讨论，还举行了一次抗议烧烤。他们的愤怒有一部分是由于餐厅里的食物选择减少，也有一部分是由于他们认为谷歌在强行推销一些理念：摄入肉类是不健康的。

组织抗议烧烤并没有什么错。这是一种有趣、聪明且切中要点的批判方式。但这件事有点儿有趣的转折，至少有一名“抗议者”不仅向厨师借烤架，还问能不能要点儿肉来烤。当然，我们在加利福尼亚山景城的总部马路对面就有一家In-N-out汉堡店和许多餐馆，因此，如果你愿意花钱吃午餐，有很多可以吃肉的选择。

那个月的月末，我们问询无肉周一的反馈意见。少数抱怨应得权利受损的人声音渐增，而我则在TGIF的台上与众人分享了我们观察到的现象。我告诉谷歌人有人洗劫了微型厨房，有几个暴躁的员工对我们辛勤工作的厨房员工有不敬举动，有些谷歌人扔了叉子。我还分享了一个谷歌人写的匿名反馈意见：

> 不要对我的生活指手画脚。如果你们不想提供传统的食物福利，那就关掉所有的餐厅……真的，不要再搞这些屁事儿，否则我就跳槽去微软、推特或Facebook，在那些地方没人会乱搞我们。

会议室里鸦雀无声。

一直沉默的大多数谷歌人以前并没有注意到有这种事情发生，此时惊呆了。很快他们也参与到其中，发了数百封电子邮件，在TGIF上发言，还有一些对餐厅团队表达感谢和支持的便条。其中也有一些声音明智地提醒我们要心怀善意但也要提防坏人。就连扔叉子的那个人也澄清说她不是心怀恶意。当然。

没有人被解雇，但是滥用权利的情况得到缓和了。员工的习惯发生

了转变。

像我们这样的一个体系，依靠着员工的善意，秉承无罪推定，经常会受到坏人的影响。我的那段公开声明，经由同事们惊愕的应答加以强调，使一切更加透明，使谷歌人能够普遍接受互相助推。现在你要一下打包四个餐盒就会得到温柔的“你一定饿坏了”的招呼，而周五往背包里塞零食的人则会被投以蔑视的目光。[1]

另外一种应对这种习惯化挑战的方法是，一旦最初提供福利的原因消失，不要害怕取消福利。比如，2005年我们为购买混合动力汽车的员工提供了5000美元的返现。丰田普锐斯刚刚以试验车的形式上市，但是我们希望鼓励员工要承担起环保责任，同时——因为混合动力汽车在高速路上可以使用交通高峰期专用通道——想要降低我们持续增长的员工数量对当地社区带来的交通影响。同期一辆普锐斯比同档次的车要贵5000美元左右。

3年之后，我们在10月宣布年底将取消这个项目。混合动力车已经成为主流产品，价格也与普通车相当——此时继续这个项目无异于给丰田补贴。而且我们找不出任何证据证明这项福利能够帮助吸引或保留员工。谷歌人对这项变化非常失望，因为经过短短几年的时间，他们已经认为这个项目是他们的应得权利。关闭这个项目提醒了员工，我们是因为某些特定的原因才提供福利和额外津贴的，当这些特定的原因不再存在的时候，我们就会对项目做出调整。与此同时，为了缓和冲击，我解释称公司将提高在401（k）项目中的投入。

不过我确实从当地普锐斯经销商那里了解到，恰在我们准备取消这项福利前的12月份，谷歌人的普锐斯订购量增至三倍。

一次失败的绩效管理变革[247]

每一次我们对谷歌的绩效管理体系做出改变的时候，都会遭遇两个不证自明的真理：

1. 没人喜欢当下的体系。

2. 没人喜欢改变当下体系的提议。

我们过去在12月开始年度绩效考评流程。这是一项浩大的工作：公

司里的每个人都会收到同事和经理的反馈意见，不同的经理群体会给出绩效考评成绩并进行校准，最后依照绩效考评结果决定奖金分配，一切以此为终。

我们的销售团队不喜欢这个时间。12月是一年最后一个季度的最后一个月，他们正在竭尽全力完成销售任务。另有一些谷歌人也很讨厌这个时间选择。他们——理直气壮地——不想用假期的时间写考评材料。

我们问自己，为什么要在年底进行绩效考评？这个时间似乎对所有人都不合适，而这种带有“习俗”意味的方式也使谷歌人更有抗拒感。于是我们决定将年度考评改为3月进行，避开年底的纷乱繁杂期。我先将想法与管理层做了沟通，经过几次讨论，他们对这个建议表示了支持。人力运营团队与他们服务的客户做了沟通，也得到了支持。

2007年6月21日，周四下午5:04，我向公司的经理邮箱列表（其中包含数千名经理的邮箱）发送了一条消息，预先宣布了这项改变。我写道，周五我将向全公司发送一封电子邮件，正式宣布这项改变。

然后，我们就有了一条“百应话题”，即一封至少有一百条转发回复的电子邮件。

在发送这封电子邮件之前，我们询问过数十个人，包括管理层高层，请他们提意见并最终达成一致。

现在我们有数千人看到了这项改变，而他们完全不同意。

到下午6:00，我给我能干的助理发了一份需要我当晚打电话交谈的40人名单，这份名单是根据他们的反对意见质量以及他们的观点对他人产生多大影响决定的。我给他们每个人打了电话，听取了他们的意见，进行了讨论，关注了他们的核心关注点，尝试了其他方案。经理们不喜欢这个方案的原因五花八门。有些人喜欢提前把大部分工作都做完，这样假期就能放松。有些人在一年的其他时间里更忙，而12月的时间不是问题。有些人习惯在分配奖金之前进行一次全面考评的传统，即便会给他们增加很多实质性的工作也不是问题。

我继续打着电话，回复这些电子邮件的时候，有一位非常不高兴的谷歌人在晚上11:55给我发来一封电子邮件。他写到，我们提出的方案恰恰与工程师想要的背道而驰。

当时已经快到凌晨了，我问他是否方便接电话。

他说可以，于是我们聊了30分钟。

经过那天的整个晚上，我了解到我们的方案是错误的。的确，管理层同意了这个方案，我得到的报告称各个业务部门也同意这个方案。但是它却是错误的。

第二天，我给经理们发邮件称不会将考评推到3月，而会在10月进行。这样一方面避开了年底的工作压力，另一方面也确保了细节考评在奖金分配计划之前进行。因为考评结束与奖金分配之间还有一段间隔期，因此我们允许经理在谷歌人的表现发生实质变化等极端情况下对考评结果进行调整。

表面看来是一批敢于发声的谷歌人代表整个公司改变了一项方案。但实际上，我们能找到一种更好的解决方案恰恰是因为这些谷歌人敢于发声。面对数千人公开改变政策方向并非易事，但这是正确的做法。

这段经历不仅说明倾听员工心声的重要性，还强调了决策之前要有可靠的意见表达渠道的必要性。最后我们组织了一个名为金丝雀（Canaries）的工程师群体，他们的资历各有不同，选择他们一方面是由于他们能够代表不同工程师的观点，另一方面是因为他们具备可靠的沟通能力，可以解释清楚决策的过程和原因。这个群体的命名源自19世纪的采矿实践，当时人们会带着金丝雀下煤矿，监测有毒气体的累积浓度。金丝雀对甲烷和二氧化碳的敏感度比人更高，它们窒息而死的时候矿工还不会有问题。金丝雀死掉就意味着撤离的时间到了。与之相类似的，我们的金丝雀会预先警示我们工程师的反应，是我们组织人力资源项目的可靠伙伴和顾问。

然而，令我印象最为深刻的是，接到我问询电话的员工对我的举动是那么的尊重和赞赏。乔纳森·罗森博格曾对我说过：“危机是塑造影响力的机遇。放下一切工作，处理危机。”调整绩效考评的时间是一个微不足道的危机，但是我放下一切工作，用接下来8个小时的时间打电话解决问题，一直到深夜。结果我们找到了一个更好的答案，由受影响最大的员工塑造，而我也获得了更广泛的网络可以寻求咨询建议和帮助。

珍视怪人

总有几位工程师会参加每期的TGIF。他们坐在最前排，问一些冗长、漫无边际的问题。每周如此。有些新来的员工看到同样的几个人每周五都起身问问题会忍不住翻白眼。

资历较老的一些人了解得更清楚一些。

好问问题的几个人中有一位是身材瘦削、棕色头发的男子。他举止温和，总是以一种叙事的口吻问问题。“拉里，”他娓娓道来，“最近我听到一则有趣的故事（五分钟的题外话）……于是我想如果谷歌能（五分钟的问题）……？”有些时候问题很古怪，有些时候很有预见性。他早在双重身份验证机制真正实施前就提出了相关问题。[2]

10年后的一天，他退休了。第二周又换作另外一个人在TGIF会议上坐在他的前排座位上。

原来他是资历很老的一位谷歌人。我向埃里克·施密特提及他的离开，埃里克心有戚戚，因为少了这样一些从公司成立之初便跟随谷歌的怪人，我们似乎比以前处境更难一些。

确实如此。

有的放矢

还记得Google Lively吗？使用这个产品，你可以在网上制作一个以自己为原型的阿凡达，在虚拟的建筑和房间里与他人会面。

你一定还记得Google Audio Ads，谷歌推送的广播广告吧？还有Google Answers，你可以在上面提问，任何人的答案如果能令你满意，你就可以给作答人奖励。

这些产品在2006年至2009年之间陆续停用了。过去15年的时间里，谷歌推出了250多种产品，其中大多数我连名字都没有听说过。

毫无限制的自由带来的副作用就是创意如洪水般涌来。除了数百种产品之外，我们还设有一个项目数据库，谷歌人可以在数据库中找出数千种20%时间项目的记录。我们有一个奇思妙想板块，有两万多条想法在该板块发布和讨论。

尽管有大量的活动在火热地进行中，但是我们感觉到公司没有足够

的人力将每一件事都做好。有太多有趣的项目在开展，但是几乎没有一个能得到足够的投入，变成真正了不起的产品。

2011年7月，我们的搜索和体系基础架构高级副总裁比尔·卡夫兰贴出一条博客，标题为“有的放矢”（More Wood Behind Fewer Arrows）。他解释称我们准备关闭谷歌实验室（Google Labs）[248]——用户可以在该网站上注册试用一些我们的产品。

幕后还发生了更多的事情。拉里将公司前200位左右的领导者召集到一起，解释说我们在同一时间尝试了太多东西，因此没有一件做到我们希望的水平。我们开始实行每年春季清理，关闭一些不再有吸引力的产品（比如Google Health，用于存储你的健康信息的网站），其他公司做得更好的产品（比如knol，一种网上百科全书的尝试），或是已经不再有存在意义的产品（Google Desktop，你可以下载这种产品，更好地搜索电脑内部的资料；随着大多数操作系统都融入了自己的桌面搜索技术，这个产品已经不再有存在的必要了）。

关闭这些产品中的任何一个都并非易事，因为每一种产品都有粉丝，有拥护者，还有人负责产品相关的工作。有人想知道，这种重新启动的“自上而下”的行动，决定了产品的生死，是否意味着我们的价值观发生了改变。

事实上，我们是对早年已经认识到正确的一种原则进行了再发现：创新因创造力和实验而蓬勃发展，但同时也需要细心地修剪。拥有数万员工和数十亿用户，创造的机会无穷无尽。而且我们能够吸引想如此而为的人。但是自由并非绝对的，作为一个团队、一个组织的成员，意味着你已经在一定程度上同意放弃小部分的个人自由，换取一份承诺，成就一番个人无法完成的事业。

任何一个人都不可能单枪匹马创造出谷歌搜索。即便是最初起步的时候也是谢尔盖与拉里携手。我们在搜索应该如何进行方面进行过激烈的争辩。在我们公司的历史上，我们的搜索模型更换过数次，几乎完全抛弃了聪明、敬业、富有创造力的员工投入了数千小时才创造出来的旧的系统，取而代之的是一种更好的系统。

平衡个人自由与公司整体方向的关键在于透明。员工需要理解每一项可能被视作历史倒退、偏离公司价值观的行动背后的理性原因。公司

的运营越是强调以价值观为中心，你就需要做越多的解释。

与解释每一项决定同样重要的是解释更广的背景。2013年10月，一名谷歌人问我，年度产品关闭的政策是否传递出我们不再那么关心个人想法的信号。我告诉他说，任由千朵花恣意开放，[249]培育每一个想法这种摇摆的态度已经陷得太深，我们所取得的进步已经无法满足用户的需求。我们的产品集合就好似一座花园，需要定期精心修剪。这样做能使我们的公司更健康。

最富有政治意味的甜点

我们在谷歌有一些电子邮件列表，人们可以订阅，关于同一主题的对话称作“会话”（thread）。有时某个特别敏感的主题会引发“百应话题”。我们的第一个千禧话题（或千应话题……至于哪一个前缀更合适至今仍有争论）有超过1000条回复。这个话题由一个派引发。

2008年的一天，我们的餐厅提供的午餐甜点菜单如下：

> 免费[3]西藏枸杞巧克力奶油派配巧克力夏威夷果椰子蜜枣外皮：夏威夷果奶油、可可粉、香草豆、龙舌兰、椰子片、枸杞、椰子果酱、龙舌兰糖浆灌浆草莓、椰枣、海盐

菜单贴出来之后不久，一名谷歌人给埃里克写了一封邮件，主要内容如下：“这是从今天的菜单中摘录的。如果公司不给出合理的解释或行动，我就辞职抗议。”

这名谷歌人将他的留言抄送了几个小范围的邮件列表，而后一位工程师又将邮件转发给全公司范围的邮件列表，作为杂事讨论。

后来这个话题创造了最快达到一百条回应的纪录，成为第一条突破1000条回应的主题。有一名谷歌人数过，总共有1300多封关于这个主题的电子邮件。

现在，讲点儿背景知识。

枸杞，又称作西方雪果，原产于欧洲东南部和中国，目前在加拿大、美国和其他地方也有生长。[250]枸杞生长在3到9英尺高的灌木上，花呈紫色。这种橙红色的浆果本身很小，大约有1到2厘米长，富含

抗氧化剂，有刺激性酸甜味道。我不敢说自己超级迷恋这种果实，但至少它混在其他食物中味道不错。

在四月的那一天，一名厨师决定用西藏产的枸杞做一个派。谷歌提供的所有食物都是免费的。因此这是一个免费的派。派上点缀有产自西藏的枸杞。

但是对于很多谷歌人而言，这不只是一个“免费西藏枸杞巧克力奶油派”那么简单。

谷歌在全球各地都设有机构，我们在中国也设有几家分支机构。对于中国人而言，西藏自古以来都是中国不可分割的一部分。

像给埃里克写邮件的一些谷歌人及他们的几千个亲密好友，由于点心的名字暗示西藏应该是“自由的”而感觉受到深深的冒犯。为了证明自己的观点，有些人提出如果“伦敦的某位厨师”供应了“自由威尔士派”或“自由北爱尔兰饼干”，西方人也会同样感觉受到深深的冒犯。还有人继续提出“自由魁北克枫糖浆”、“得克萨斯一夫多妻牛排”、“北方侵略战争[4]薄热香饼”。

另外还有一条回应中的论点也同样得到了数百人的赞同，这条回应认为这仅仅是言论自由的表现。一名厨师应该有随意命名一份甜点的自由。而后辩论转变成公司内部的言论是否应该真正自由，而且重要的是我们有没有考虑公司中每个人的信念和价值观。

另外还有一些争论是关于这位厨师是否应该受到惩罚的。他的经理基于谷歌人最初的反应，请他回家停职三天，但是很多人质疑这种做法是否公平，也担忧惩罚会造成公司内部的言论寒蝉效应。他们理论称，如果因为这样的事情而停职，人们在进行其他讨论的时候会做何感想？难道谷歌终于成了那种禁止某些言论和思想的“大公司”了吗？

很多谷歌人认为整个事件都很滑稽。我们讨论的是一个派的名字。一个派。至于吗？

这场争辩不仅检验了言论的边界，而且还检验了我们面对紧张的个人和情感问题时如何抚平员工的心绪。我读过这数百封电子邮件之后，发现双方都各执一词。我还发现几乎没有一个人能说服对方改变观点。人们认为这种举动要么是言论自由，要么是令人吃惊的麻木，他们一开

始是这样想的，到最后也没有改变。最后，员工的评论不再那么积极，这个话题也慢慢结束了。

什么问题都没有解决。

我意识到此类大范围的、激烈的、观点严重不合的争论也是透明和发声文化的一部分。并非所有问题都能靠数据解决。理性的人看到同样的一套事实或许也会有不同意见，特别是关乎价值观的问题。但是担忧惩罚那位厨师会造成公司内部噤声的谷歌人则抓住了问题的重点。从宏观角度来讲，一份点心的名字并没有什么关系。但是如果谷歌人感觉自己可能会因为像这样琐碎的事情而受到惩罚，那么怎么可能期望他们问我们首席执行官一些尖锐的问题，质疑我们有没有坚守公司使命或将用户放在首位？人们知道自己有交谈的自由。虽然过程很痛苦，但是能有这样的争论也是你们做对了一些事情的象征。

事实上，有一件事情得到了解决。我研究了一下这位厨师的停职原由，推翻了最初的决定。第二天他就回来工作了。他的本意是好的，也没有造成任何损害。他经理的反应有些过头，不过在面对数百封电子邮件的情况下这种过激反应也是可以理解的。我在这个话题的最后几条回复中宣布了这件事，收到了20多条消息，感谢我，感谢管理层做出了正确的决定。这次争辩很重要。而引发一场争辩永远也不应该算作一种罪责。

信念的飞跃

人类是一种非常复杂、难缠和麻烦的生物。但正是这些难以言传的特质才创造出神奇的事情。本章的目的在于揭示能够定义我们最好和最差时光的激情和琐事。贯穿本书，我一直努力保持真诚，真实地讲述哪些方法在谷歌可行，哪些不可行，但是我倾向于介绍可行的事情，因为这对他人来说是一条更好的路径。

然而，我们经过慎重选择决定坚持以公司使命为导向，保持透明，授权于员工，因此前进路上的每一步都伴随着紧张、挫折和失败。至少在我们渴望的理想状态与我们实际生活中的纷杂混乱之间存在着巨大的差异。我们永远也不可能做到100%透明。任何一个谷歌人，包括拉里和谢尔盖，也都不可能有足够的话语权左右公司运转的一切大小事务；原因很简单，如果有人试图掌控这么深，那么员工就会离开。但是与我

所见过的其他环境不同，在谷歌我们承认愿望总是要超过真正能把握住的事情。正因为如此每个季度的okrs能达到70%就是相当不错的成绩了。也正因为如此，拉里才坚信要心怀壮志，即便我们失败了，取得的成就也超过一个平庸目标下成功的成就。

我在此分享的每一段经历都使我们变得更强大。我们提炼了公司的价值观，至少强化了一个事实，即我们在谈论自由的时候确实是当真的。

任何团队或组织希望采用本书中介绍的一些想法，都会像谷歌一样，在实践的路上遭遇坎坷。蹒跚学步一段路，你们就能有自己的“枸杞时刻”，员工在过程中会感到不安，或产生糟糕的想法，或会利用组织的慷慨。没有人是完美的，有一些还是坏蛋。

恰恰是这些危急时刻决定了未来。

有些组织宣布失败，将一些绩效最小的滑坡作为证据，证明员工不可信，证明员工需要规则和监督迫使他们为公司服务。“我们已经试过这种方法了，”他们宣布，“看看把我们带到哪儿去了。员工要么疯了，要么在浪费钱，要么在浪费我的时间。”

另外有一些领导者则更加坚定。你们中面对恐惧和失败依然坚忍不拔，坚持原则的人，切身协调对组织造成冲击的力量和方方面面，通过你们的言行举止，将塑造所在机构的灵魂。而正是这样的组织才是人们希望为之服务的。

谷歌工作法则：搞砸的时候

- □ 承认错误。坦诚面对错误
- □ 吸取各个方面的意见
- □ 不管什么坏掉了，修好
- □ 找出错误中的寓意，加以传播

[1]应得权利的问题不仅仅是科技行业和谷歌的独有问题。我在硅谷见过的大多数人都体贴周到。但是他们当中也有真正的浑蛋——韦恩·罗辛会很高兴砸烂他们车子的挡风玻璃那种——总想从充满活力的社区中孤立出来。特别是在圣弗朗西斯科，大量科技公司的涌入推高了租金，

有些人辩称，这些公司为员工提供餐食和交通服务的趋势造成地方企业失去了客流量和顾客。一家创业公司的创始人在博客上发布了一篇名为“我恨你的10件事：圣弗朗西斯科版”的文章，成为引发人们失望的导火索；这篇文章理应受到人们的谴责，他文章中细数了对这个行业的所有负面偏见。我们在谷歌也并非一直都行事正确，但是一直都在努力做一个好邻居，我们参加志愿活动，为当地学校和非营利组织提供财务支持，餐厅里的材料也尽可能从当地采购。过去的几年里，我们为湾区的非营利组织捐献了6000万美元的资金，投入了数十万小时的谷歌人时间做志愿活动。同时我们对焦点之外的一些领域也有所关注。比如，从2013年起，我们与数据中心附近的南加州伯克利郡学区合作，帮助他们招募和输送计算机科学和数学教员，帮助1200多名学生了解了这个领域，促使他们对这个领域产生了兴趣。

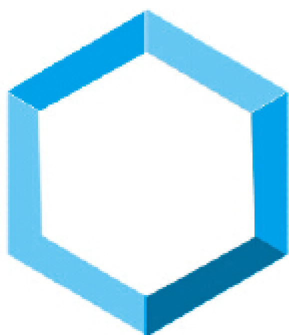
[2]双重身份验证是指，在密码外，你还需要第二条信息来验证你的身份。比如，你买汽油刷卡的时候，还需要提供家庭邮政编码。与之相类似的，如果你打开Gmail的双重认证功能，输入密码之后还需要手机或其他设备生成的一组数字码才能登录。

[3]此处用了“free”一词，在英语中既有“免费”的意思，又有“自由”的意思。——译者注

[4]即美国南北战争。这是一种有政治倾向的说法。——译者注

第十四章
从明天起你可以做些什么

十步实现团队和工作场所的改变



Work ruLes！

Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

一直以来我最喜欢的电子游戏是《异域镇魂曲》（Planescape: Torment）。这一款游戏于1999年发行，开篇是你控制的角色在太平间醒来，丧失了所有记忆。游戏剩下的时间里，你在整个宇宙冒险，却发现你的几次前生行过大善，也做过大恶，每一次醒来都如白纸一张，有机会再次选择如何生活。在游戏的一个关键时刻，你要面对这样一个问题："什么可以改变一个人的本性？"你的答案和举动将塑造游戏此后的展开。（你不会期待着僵尸吧？）

我写作本书是因为谷歌得到了很多的关注，其中好坏暂且不论。2007年，我与拉里·布利连特做过一次交谈，他是我们的慈善机构Google.org的项目主管，数十年前曾以世界卫生组织成员的身份协助根除了印度的天花。他不断向我重复比尔·盖茨的一句评论，尽管现在记忆有些模糊，但那句话大概是这样的："盖茨基金会可能捐赠了1亿美元治疗疟疾但却得不到任何关注。你们仅仅推出一款流感追踪产品，全世界的媒体都会闻风而来。这不公平。"不管是什么原因，人们对谷歌的作为

有着与我们规模不相匹配的特别兴趣。

高关注度同时也带来了责任。我们的失败也更容易被公开。谷歌也是由易犯错误的普通人运营，也和其他公司一样有弱点。我们在犯错误的时候都会积极道歉，力图修正错误。我们会相对更加公开地展示自己的想法，因此取得一定成果的时候可以创造出与更广泛受众分享的机会，造成的影响或许已经超过我们本所应得。

重要的是，即便我们所从事的并非革命性的工作时，也能得到关注。

在谷歌工作的多年以及写作本书的时候，我注意到很多谷歌付诸实施的基本理念并不具备开创性。但是这些理念依然值得关注。

你要么相信人本善，要么不信。

如果你相信人本善，那么作为一名企业家、团队成员、团队领导、经理或首席执行官，你的行动应该与秉承的信念保持一致。

如果人本善，那么他们就应该享有自由。

由于出于好意的领导者从本能上就不相信员工是充满善意的人，使得工作远没有原本的意义和乐趣。他们组织建立起复杂的官僚体系控制员工。这些控制构架的建立即承认不能信任员工。或最好的情况，他们也是在暗示某人的本性可以通过一些了解何为最优的开明人物控制或引导。暗示人的本性是恶的，必须通过规则、奖励和惩罚加以锻造。

乔纳森·爱德华兹是一名美国传教士，是18世纪30年代的宗教复兴大觉醒运动（Great Awakening）中的关键人物。他曾写过一段布道词，文字间恰恰体现了这种哲学。我第一次在高中文学课上读到这段文字时，心头掠过一丝寒意：

> 凡人，是被握在神的手中，临在地狱的坑上。他们当下火坑，并且已被判定下火坑……他们心中所藏的欲火也挣扎着要冒出来……他们没有避难之所，没有安身之处。[251]

集会者心头的寒意恰是乔纳森·爱德华兹所期望的。正如政府部门经常说的，任务完成。

抛开宗教语境不提——十年级的我还远没有资格在这方面置喙——爱德华兹所强调的预设前提认为“凡人”是恶的，需要一些干预才能避免悲惨的结局。

史蒂文·平克在《人性中的善良天使》（The Better Angels of Our Nature）一书中辩称世界在逐渐变好，至少从暴力事件的发生频次角度来衡量是这样的。在有国家建立之前，狩猎采集的时代，15%的人类因暴力死亡，罗马时代早期、大英帝国时代和伊斯兰帝国时期下降到3%。及至20世纪，欧洲国家的凶杀案又下降到一个新低。当前，暴力死亡事件的比例更低。平克解释称：“人性总由暴力和反暴力（比如自制、同理心、公平和理性）的倾向构成……暴力一直在减少因为历史环境越来越垂青我们心中善良的天使。”[252]国家扩张合并，降低了部落和宗教冲突出现的风险。人们通过贸易建立联系，发动战争愈发成为一件不理性的事情。“世界大同——通过文学、迁徙、教育、科学、历史、新闻和大众传媒的促进，人类狭隘的小世界得到拓展……促使人们以不同于自己的角度看问题，拓展了他们的情感，推动他们拥抱新观点。”

平克生活的世界与爱德华兹的世界有很大不同。世界的联系更加紧密，人类也更加相互依赖。然而我们的管理实践仍然囿于爱德华兹和弗雷德里克·温斯洛·泰勒时代的理念。弗雷德里克·温斯洛·泰勒在1912年对国会称，需要通过管理严格控制工人，他们太过低能，不会自己思考：

> 我敢毫不犹豫地说铸造生铁有很深的奥妙，那些身体条件……可以铸造生铁，而且迟钝愚蠢地选择了这种工作的人，极少能理解铸造生铁的奥妙。[253]

太多的组织和经理采取的经营方式就好似缺了明智的严苛命令，人们就无法做出合理的决定，无法实现重大的创新。

问题并非管理体系需要如何改变人性，而是如何改变工作的性质。

在前言中我指出，一家组织的经营方式可以遵循两种极端的模型。本书的核心在于我的信念，相信你可以选择出期望打造何种类型的组织，而我所做的只是展示一些实现目标的工具。“低自由度”的一端是指挥控制型组织，对员工的管理很严格，工作强度大，公司对员工弃之如敝屣。“高自由度”的一端以自由为基础，员工受到尊重，对公司如何发

展有一定的话语权。

两种模型都可能带来很好的效益，但是本书相信地球上最优秀的人才希望成为推崇自由的公司的一员，因为这样的公司从所有员工的洞察力和激情中获益，他们的成功更具有韧性和持久性。美捷步（Zappos）的谢家华、网飞公司的里德·哈斯廷斯、赛仕软件（sAs Institute）的吉姆·古德奈特和其他很多人，与韦格曼斯和布兰迪克斯的领导者一样，都会很愿意告诉你，他们从给予员工自由中所取得的商业成果。[254]这些科技公司年复一年，不断发展。不论经济状况如何，韦格曼斯一直都是非常适合工作的地方。在这里，美妙的事情在于，善待员工既是达成目标的手段，本身也是目标的一种。

好消息是任何团队都可以围绕谷歌采用的原则进行打造。

贯穿本书，我在每章中都提供了“管理原则”的简要清单，便于你在某一领域有所关注时采用。但是如果你希望建立高度自由的环境，下面有10个步骤可以帮助你的团队和组织实现转型。

1. 赋予工作意义
2. 相信员工
3. 只聘用比你更优秀的人
4. 不要将职业发展与管理绩效混为一谈
5. 关注团队的两端—最优员工和最差员工
6. 既要节俭又要慷慨
7. 不公平薪酬
8. 助推
9. 管理日益提升的期望
10. 享受！然后回到第1条，再来一遍

1. 赋予工作意义

工作至少占据了我们生活三分之一的时间和清醒时的一半时间。工作可以——也应该——不仅仅是一种达成结果的手段。非营利组织从很久以前就已将工作的意义作为吸引和激励员工的方法。比如，帮助难民的非营利组织避难通道（Asylum Access）的创始人艾米丽·阿诺德–费尔

南德斯建立起一个世界一流的全球团队，这个团队的建立完全基于成员的共同愿景，即帮助难民找到工作，送他们的孩子上学，帮助他们在新的国家中建立起新的家园。

在很多环境下，工作仅仅是为了得到薪水，但是亚当·格兰特的研究成果证明，只需与那些因你的工作而受益的人建立起微小的联系，便能大幅提升生产效率，而且还能使人更开心。所有的人都希望自己的工作有一定的目的。

将工作与一种超越日常但却能真实反映所做事情的理念或价值观联系在一起。谷歌立志整合全球信息，使人人都能访问并从中受益。任何在这里工作的人都要践行这项使命，不管职位多么低微。这种使命吸引来了人才，激励他们留下来，去冒险，以最高水平的表现去工作。

如果你是一名鲑鱼切片工，你就是在养育他人；如果你是一名管道工，你就是在改善人们的生活质量，保持他们家园的清洁和健康；如果你在生产线上工作，不管生产的产品是什么都将为人所用，帮助到他们。不管你在做什么，都会对某人有重要的意义。而你所做的这项工作对你也应有重要的意义。作为一名经理，你的工作就是帮助员工发现这种意义。

2. 相信员工

如果你相信人本善，就应如此行动。要对员工保持透明和真诚，给他们话语权，决定如何行事。

从小事做起也可以。真的，你之前表现出的信任越少，小的举动就会令人感到越重大的意义。对于一家传统上一直进行不透明管理的公司而言，一个意见箱，员工知道其中的意见真正地有人读过且有人处理，会令人有革命性的感觉。请团队成员问你是什么促使你做出最近的一些决定的。如果你拥有的是一家小商店，要经常询问员工他们认为做出哪些改变能使商店更好，或者问他们如果这是他们的公司，他们会怎么做。

因为你希望他们能这样做。就好似这是他们的公司一样。

要实现这种状态唯一的方法就是你放弃一小部分权力，给他们朝这个方向发展的空间。

这听起来或许有些令人望而却步，但其实并不需要冒太大的风险。管理层随时都可以拿走意见箱，或告诉员工不再需要他们的意见，或者甚至可以解雇一些人。如果你担心这样做会有损你的权威，那么就告诉员工每一种改变都只是试行几个月。如果可行，就继续。如果不可行，就停下来。即便仅仅是尝试，你的员工也会心怀感激的。

如果你是团队的成员，就向你的老板提出这样的请求：给我一个机会。帮助我理解你的目标是什么，让我理清如何达成这些目标。

这样的小举动将创造通往主人翁文化的途径。

3. 只聘用比你更优秀的人

企业总会认为尽快填补一个空缺岗位比耐心寻找最适合一个岗位的人更重要。有销售人员对我说过："宁滥毋缺"，意思是说他们宁愿由一名领域内中等水平的人完成70%的限定销售额，也不愿让一个岗位空缺。

但是在招聘质量要求上的妥协就已经是一个错误了。聘用糟糕的员工就好似在锅里扔进了一颗老鼠屎，不仅自身的表现不佳，还会拖累周围人的表现、士气和精力。如果拒绝一个人意味着其他每个人在短期内都需要更努力地工作，只需要提醒他们回想一下与上一个浑蛋同事共事时的遭遇就好了。

成立委员会完成招聘工作，预先设定客观的标准，永远不要妥协，定期查看新聘用的员工是否优于以往聘用的员工。

能够证明你的招聘工作做得很好的是新聘用的员工中十有八九都比你更优秀。

如果他们不及你优秀，暂时不要聘用，直到找到一个更优秀的人。短期内你们的工作会放缓，但最终你将建立一个更加强大的团队。

4. 不要将职业发展与管理绩效混为一谈

克里斯·阿基里斯向我们展示了，即便最成功的人也有学不会的时候。如果他们都无法学习，那么余下的我们又能有什么希望呢？面对自己的缺点时总是难以令人愉悦。如果你将后果与批评结合在一起，如果员工感觉犯了一个错误就意味着在职业或经济上受损，那么他们就会争

辩而不是保持开放的态度去学习和成长。

发展谈话要随时进行，确保平稳且富有成效，恰如我以前的经理在每次会后进行的谈话一样。开启一次发展谈话的时候永远要保持这样的态度：“我能做些什么帮你取得更大成功？”否则，员工的防御心理就会增强，学习将中断。

在实现目标的道路上，要确保发展谈话的平稳进行。不管目标有没有实现，两种谈话都应在空间和时间上分开。一个绩效考评阶段结束之后，立刻直入主题就设定的目标进行讨论，探讨哪些目标已经实现，以及奖励如何与绩效挂钩。但是这一次交谈应该只针对成果，而不是过程。可能没有达成目标，可能完成了目标，也可能超额完成了目标，每一种结果都应该对应不同的奖励或鼓励。

如果处理好这方面的工作，绩效讨论就不再会是突然袭击，因为在整个过程中你们都在进行沟通，员工也能感觉到你在每一步工作上对他们的支持。

不管在什么情况下，都不要完全依赖经理确定员工表现的确切情况。为了团队的发展，恳请同事贡献意见，即使是简单地问询一些问题或发布一些简单问卷也可以。至于绩效考评，要求经理们坐在一起组成团队，共同校准考评结果，确保公正。

5. 关注团队的两端——最优员工和最差员工

将最优秀的人放在显微镜下观察。他们结合了环境和技能，精心打磨才理清了如何成就超常表现。不仅要识别出最佳全能员工，还要识别出特定方面最突出的员工。不要寻找最优秀的销售人员；寻找面向特定规模的新用户销售量最大的人。找到能在夜雨中练习高尔夫球那样的优秀人才。在专业方面分得越精细，就越利于研究你的明星员工，发现他们比其他人更成功的原因。

然后不仅要让他们成为其他人的榜样，围绕他们所做之事制定检查清单，还要请他们做老师。教授一项技能是掌握它的最好方法之一。请明星员工做教员，即使是半小时的咖啡交谈时间，也要促使他们清楚地讲述自己是如何开展工作的，而这个过程也有助于他们的成长。如果你身边有这样的同事，要仔细观察他们，多向他们提问题，利用这个机会从他们身上获取知识。

与此同时，对表现最糟糕的员工也要心怀怜悯。如果你的招聘工作没有犯错，那么大多数陷入困境的员工都是因为没有找到合适的岗位，而不是因为自身笨拙。帮助他们学习或找到新的角色。

但是如果上述努力失败，立刻辞退他们。让他们留在公司里并非仁慈，在一个自己并非最差员工的环境中，他们会更加快乐。

6. 既要节俭又要慷慨

我们为员工做的大多数事情都不需要任何花费。请供应商来公司为员工服务或与当地三明治店协商为公司送午餐。TGIF和嘉宾演讲者需要的仅仅是一个房间和一支麦克风。然而却带来了无比丰富的财富：启发谷歌人开发出一种新的服务或引发讨论。

省下钱来，在员工最需要的时候，在他们遇到灾难或大喜之时使用。当某人需要急诊医疗护理或迎接家庭新成员之时，你的慷慨会带来最大的影响力。关注人类最重大的一些时刻能够突出你们的组织关心每一个员工。了解到自己在人生低谷和顶峰之时背后都有整个机构的力量做后盾，每个人都会感到宽慰。

这一点对很小的公司也同样适用。我的父亲成立过一家工程公司，他亲自领导了30年。他深切关怀每一位员工，不仅付给他们薪水，而且善意赞扬，为他们提建议，做引导。团队中任何一个人任职5年之后，他都会拉他们出来私聊一番。他告诉他们公司有一项退休金计划，5年时间的投入已经满额。除了员工自己存下来的积蓄，他还为他们每个人额外存了一笔钱。有些人欢呼雀跃，有些人感动流涕，有些人只是简单地谢过了他。他没有提早告诉员工这项计划，因为他不希望人们为了钱才留下来工作。他希望员工留下来是因为喜欢创造东西，是因为喜爱这个团队。关键时刻他很慷慨，因此也使结果大不相同。

7. 不公平薪酬

不管你们的人力资源部门是怎么对你说的，要记住大多数工作中的绩效表现都是符合幂律分布的。你们的团队中90%甚至更高的价值都是由顶尖的10%的人创造的。因此，最优秀的员工远比平均水平的员工更有价值。他们的价值或许比平均水平的员工高50%，或许高50倍，但是不管高多少肯定值得你为他们付出更多。一定要让他们感觉到这些。即使你没有足够的资金为他们提供超高额的薪水，但是更高一些的薪水也

算一种心意表达。

另外一位员工对这种奖励或许会有些不高兴，但是你可以坦诚相对，解决这个问题：向他们解释薪酬差异化的原因，以及他们怎么做才能改变现状。

与此同时，在公众认可方面要慷慨投入。团队的成就要庆贺，虽然失败但却学到重要经验教训的时候也要鼓励。

8. 助推

本书中提到的各种想法中对你未来的人生能够带来最大切实改善的一种就是改变每笔收入中存下来的金额。

如果比较30年里赚到的钱同样多的一些人，他们累积的财富却可能有3000%的差异，而这一切几乎完全取决于你存下了多少钱。存钱从来都不是一件简单的事情。除非你比克罗伊斯[1]还要富有，节省下来的每一个美元都像是一种利弊权衡。我是要买品牌货还是一般产品？是买3美元的花生酱还是吃甜点？换一辆新车还是再凑合一年？我毕业后的第一年，当演员的同时还做服务生，经常光顾小镇附近的女主人廉价商店（Hostess Thrift shop），店里售卖一些马上就要过期的面包和点心。我有了零食蛋糕（有节制的！），而且还能每周多省下几美元。要记住，督促谷歌人提升不到3%的存钱比例，每位谷歌人的退休基金将增加262000美元。

很多人听到下面的事情或许会觉得很疯狂。我认识一些人，将度假胜地汉普顿斯的10万美元夏日出租房看成生活必需品；我的一些银行家朋友虽然在2008年丢掉了工作，但还是能躲到海滨别墅里度假。

我一直反复强调这一点，但人们还是不愿意改变存款比例。计算出当前你存下来的钱占收入的比例，从现在起再多存一些。不论何时这都不是一件容易的事情。但这样做肯定是值得的。

上面是对你个人而言。

现在环顾四周，看看你所处的环境是如何助推你与周围的人的。你能很容易地看到其他人，与他们建立联系吗？你们冰箱里最不健康的零食放在与人的视线平齐的位置上吗？你给同事和朋友发邮件或短信的时

候是分享好消息还是抱怨发火？我们都时刻受到环境的助推，也时刻助推着周围的人。利用这一点，使你自己和你的团队更快乐、更高效。

工作场所的空间布置要鼓励你所期望的行为：如果你需要员工协作，但却受困于工位是小隔间，那么就推倒隔断。向员工传递讯息的时候要深思熟虑。分享一些积极的数据，比如参加当地慈善活动志愿者的人数，鼓励其他人参与。你将惊异于同一个工作场所给人带来的感觉会有如此大的不同。

9. 管理日益提升的期望

有时你会犯错误，这时就需要倒退几步。要准备好吃下你们自己的枸杞派。明白了这一点之后，在开始实验之前，告诉周围的人你打算实验本书中的一些想法。这样做有助于促使他们从批判者转变为支持者，实验走上了弯路的时候，他们的质疑将给你带来更多的益处。

10. 享受！然后回到第1条，再来一遍

拉里和谢尔盖立志创立一个他们都希望为之工作的地方。你也可以做同样的事情。即使你刚毕业加入一家公司，还只是一名初级职员，或者是第1000006号职员，你也可以像一位创始人一样选择与周围人的沟通方式，选择如何设计自己的工作场所，选择如何领导。你这样做可以帮助创造一个能够吸引地球上最优秀人才的场所。

这并非一劳永逸的努力。想要打造了不起的公司文化和环境要求我们不断地学习和革新。不要担心立刻尝试所有事情。实验本书中介绍的一种或多种想法，从实验中学习经验，对项目进行调整，然后再次尝试。

这种方式的美妙之处在于，良好的环境可以自我强化：所有这些努力可以互相支持，共同创造出一个有创造力、有趣、努力且效率极高的组织。

如果你相信人本善，那么就应在工作中践行自己的信念。

谷歌已经30多次被卓越职场研究所评为最佳雇主，另外还获得数百种支持女性、非裔美国人、老兵等人群的组织和政府、社会机构颁发的荣誉。但是我们并非第一个“最佳雇主”，也不会是最后一个，甚至在今

日也不是唯一一个。

谷歌真正擅长的是大规模运营，建立起的体系服务20亿人也如服务10人一样周到可靠。员工的创新得益于一批有先见之明的创始人、狂热的企业文化捍卫者、周密的学术研究，以及具有创造力的公司和政府。数千名谷歌人共同塑造了我们运营的方式，推动我们找到最具有创造力和最公平的方式解决与人相关的问题，使我们肩负起了责任。我有幸与见解深刻、勇于担当、富于创造力的同事和人力运营团队共事，竭尽全力才跟得上他们的步伐。我每天都能从他们身上获得启发。

每年有成千上万的人参观我们的园区，问我们："为什么这里的人这么开心？""谷歌的秘密是什么？""我在我的组织里做些什么才能使其更具创新性？"

答案就在你的手中。

谷歌工作法则

1. 赋予工作意义
2. 相信员工
3. 只聘用比你更优秀的人
4. 不要将职业发展与管理绩效混为一谈
5. 关注团队的两端——最优员工和最差员工
6. 既要节俭又要慷慨
7. 不公平薪酬
8. 助推
9. 管理日益提升的期望
10. 享受！然后回到第1条，再来一遍

[1]克罗伊斯，吕底亚末代国王，以财富多著称，其名已成为"富豪"的同义词。——译者注

后 记

有些读者会好奇为什么所有这些事情都会在谷歌发生。尽管谷歌对待员工的方式潜在动力源自公司的创始人，但是责任却落在人力运营团队的肩上，我们要确保不辜负甚至超越公司的远大抱负。

2006年以前，这个团队还被称作人力资源部，而我应聘的职位也是人力资源副总裁。但是我收到聘用书的时候，工作头衔则变成了人力运营副总裁。今天听来或许有些疯狂，但当时我对这种变化并不是很兴奋。高管有三分之一的时候做不好一份工作，而我正打算将新成立的家庭从纽约迁到加利福尼亚，加入一家我在通用电气时的部门首席执行官称作“可爱的小公司”的组织。我担忧如果这份工作做不好想要换工作的时候，“人力运营”这个奇怪的头衔会使找工作变得难很多。

我给时任谷歌商业运营高级副总裁的肖娜·布朗（她以前曾是麦肯锡的合伙人和罗德学者）打了电话，问她能不能改用最初的头衔。我要坦白地说，当时并没有告诉她提出这个要求的理由。

肖娜解释说，在谷歌，人们对传统的商业语言不太有好感。“人力资源”会被看作是过于行政化和官僚化的名称。相反，“运营”这个头衔在工程师眼中看来更可靠，言外之意是有些切实的能力去完成一些事情。而且对人力资源工作而言，“运营”还暗示着我们也能做代码运算！

最后我与肖娜达成一致意见，开始的时候我会保留“人力运营”的头衔，6个月之后我可以选择改回“人力资源”的叫法。

我刚加入的时候，与谷歌最高层的12位领导者都做了一对一的会面，做了自我介绍，了解了他们的需求。我们在第四章中见过的乌尔斯·霍尔泽当时是基础架构高级副总裁，也是谷歌最早的10位员工之一。他是一位才华横溢的计算机科学教授，当时已经成立并出售过一家创业公司Animorphic systems。乌尔斯从教学工作中被吸引到设计领域，建立起谷歌的数据中心——考虑到谷歌已经对整个互联网做过多次备份，这件工作绝非易事！

我们第一次会面的时候，乌尔斯和我握了握手，看了看我的简历，

然后说："头衔真棒。"

我再也没有改过这个头衔。

从那以后，我们一直围绕着4条基本原则构建谷歌人力运营部：

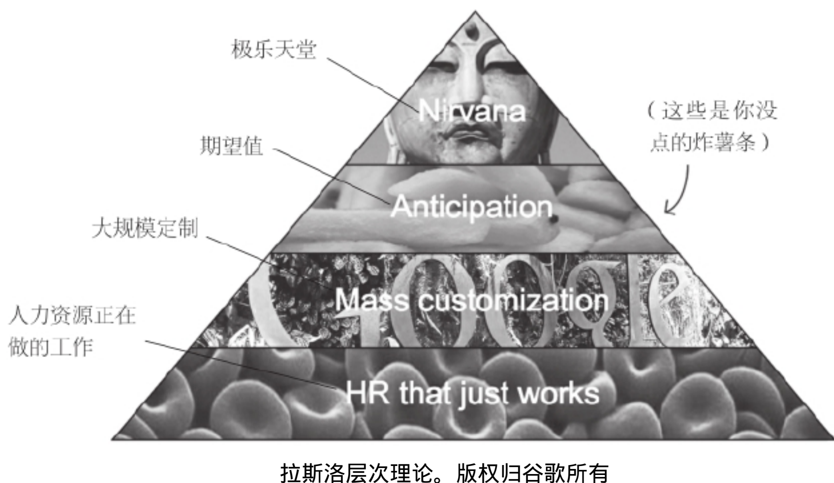
1. 为实现极乐天堂而奋斗。
2. 利用数据预测和塑造未来。
3. 不遗余力地提高生产力。
4. 创建非传统型团队。

为实现极乐天堂而奋斗

很多人力资源从业人员在阅读本书时，会感觉我们在谷歌做的很多事情好似只有在极乐天堂才有，近乎无法实现的理想主义，但其实一切的开始都很简单。我第一次与埃里克·施密特一对一会面的时候，提出一些特别宏大的想法，打算开发一些更好地管理职业生涯和帮助高管发展的项目。埃里克对我的战略眼光并不是特别感兴趣。他有更紧迫的事情需要关注。

谷歌从2004年的3000人左右到2005年的5700人，员工人数几乎翻了一番。埃里克知道此后的一年，同样的事情我们还要再来一遍，员工人数将膨胀到10700人。我们从每周招聘50人到现在几乎每周100人，而且还不能降低招聘质量。这是我们面临的最大的人力资源挑战。

我犯了一个业余的错误。想要埃里克接纳一些玄奥的想法，人力运营部就必须先解决谷歌面临的最大问题。我认识到想要掌握从事这样炫酷、具有未来感工作的特权，就必须赢得组织的信任。2010年，我们将这种理念浓缩为一张图形。金字塔的形状受亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论启发，[255]他用金字塔形状表示人类需求，最基本的需求在金字塔底端（空气、食物、水），顶端是安全、归属感和爱的需求，最后是自我实现的需求。看过我们的版本之后，团队中的一些家伙将其称作拉斯洛层次理论。



拉斯洛层次理论。版权归谷歌所有

这就是我们通往人力资源极乐天堂的路径，极乐天堂是一个充满喜悦的地方，每一个谷歌人的成长都好似不费吹灰之力，因为我们的项目在幕后默默支持着每一份工作，创造学习机会，帮助谷歌人变得更有创造力、更健康和更快乐。

我选择血细胞来图示“人力资源正在做的工作”旨在强调我们的项目就如人体的循环系统一样无处不在且同样可靠。我们必须随时完美无瑕地满足基本需求。录用通知书或奖金不能有任何错误，每一份工作都要按时找到优秀的应聘者填补空缺，升职流程要平稳且公平，员工关注的问题要迅速解决，等等。在我们所有的运作方面都始终保持这种高水平才为我们赢得了开展其他项目的权利。不管你的理想抱负是什么，这都是起点。否则，即便偶尔无法达成基本的要求也会造成你们进一步拓展业务的时候无法取得信任，难以建立权威。

不管是好是坏，我们的薪酬团队总能得到管理层的密切关注。为了确保一切都有效进行，我们时刻都比管理层的期望早一步，在奖金计划等每一个流程之后都会有一次正式的汇报，在汇报中我们会问：“我们应该采取哪些不同的做法？我们学到了什么？哪些事情是我们被告知要做但却选择忽略不做的？”（并非管理层提出的每一个想法都是对的——正是我们最高层的一位领导者提议在公司设立800个职位级别，每年给每个人升职四次！）之后我们再次进行这个流程时，薪酬团队与谷歌领导层的第一次对话将会这样开始：“这些是我们上一次同意做的事情，而这些是我们做过的。这些是你们要求我们做但是我们不会做的事情，而这

些是我们的理由。现在我们开始吧。”薪酬团队甚至还针对每一位管理团队成员制作了一份参考手册，在其中描述了以何种方式能最好地与某位高管相处，这样新来的团队成员也能从一开始就顺利地与最高层的领导者协作。（我很想和你们分享几个参考手册的例子，但是他们显然也有一份关于我的参考手册，而且从来没给我看过。）

通往极乐天堂路途上的第二步大规模定制，有别于我们以往的做法。大规模定制的概念源自斯坦·戴维斯在1987年写作的《将来完成时》（Future Perfect）一书，他在书中描述了一个世界，其中的公司会以近乎大规模生产的效率产出产品、提供服务，满足用户的个性化需求。此处可以用森林做形象化比喻：每一株植物的大小和形状都具有独特性，但是相比之下它们与其他植物的共同之处更多。

我们在人力资源流程方面保持着始终如一的认识，但是会根据谷歌不同部门的需求对每一项流程的细节进行调整。多年前，我们曾要求所有的人力资源流程——比如升职决定以及是否向员工公开考评结果——都按照同样的规程进行。我们团队的分析师蒂芙尼·吴过去在她的墙上贴了一张合规性检查表，对每一位副总裁都有或好或坏的评价标记，跟踪他们有没有负责任地向每一位谷歌人公开考评结果或是按照预先规定的分配薪水增长。随着公司的发展壮大，继续强调这种极端一致性已经不再合乎情理，因为有些团队之间有着本质的区别。我们最优秀的工程师产生的影响力或许能超过平均水平工程师的百倍，但是最优秀的招聘人员不可能比平均水平的招聘人员产生超过百倍的影响力。因此在这两个群体中推行同样的奖励分配方法是没有道理的。

或者再考虑一下我们的工程师升职流程，潜在的升职者经过一个委员会评审，而后由另外一个委员会复核批准。如果有一个谷歌人对决定有异议，还有一个申诉委员会，如果申诉委员会的决定仍然无法令人满意，我们还有对申诉委员会的申诉。我向谷歌董事会成员、凯鹏华盈风险投资公司总经理约翰·杜尔介绍这个流程的时候，他说：“虽然我是一名工程师，但是看到有人能设计出这样复杂的流程也感到非常惊讶。”但是这种方式是行之有效的，因为所有这些复查和平衡手段，确保了整个流程的公正，实现了最大程度的透明化——质量对于工程师而言有着深刻的意义。在一些销售团队中，领导者或许会说：“你知道吗？我们正准备打一通电话，马上就做出最终决定。”而且在这里没有申诉流程。这样做也是可行的，因为在这些情况下，人力运营部在幕后工作，实现全公

司统一的人才标准，确保了流程的公正性。背后是同样的标准，但谷歌人看到的则是不同的效果。之后，本着透明的精神，我们会将每次升职流程的数据连同历史数据都进行分享。

在大多数人力资源部门，都会倾向于将一致性作为保证公平性的一种偏见，但是我们的朋友爱默生提醒了我们一致性和愚蠢的一致性之间的区别。比如，在通用电气，授予一定金额以上的特殊分红（如果我没记错的话应该是5000美元左右）需要首席执行官杰夫·伊梅尔特批准。从公司的工业部门来讲，这种做法或许非常合理，因为通常只有高管才有资格拿到分红，非高管人员拿到分红的机会非常少。但是在金融服务部门的通用资本，分红相比工业部门是非常常见的事情。在通用资本采用同样的批准标准会令经理们倍感沮丧，负责维持这项政策的人力资源部会给人很官僚的感觉。如果你是一名人力资源从业者，必须时刻追问自己，每一项规则背后的原则是否与当前的实际情况相符，在特定的情况下，要毫不畏惧地抛弃现有的实践方法和政策。

标为“期望值”的炸薯条图示需要稍做解释。我从《我为喜剧狂》（30　Rock）的一集中找到了这个说法。这部喜剧背景设定在位于洛克菲勒中心的NBC（美国国家广播公司）总部，沿用了多部剧集的制作班底，剧中的主演为喜剧演员特雷斯·乔丹（由现实中的喜剧演员特雷斯·摩根饰演）。有一集中，特雷斯大发雷霆，因为他手下的工作人员给他带汉堡的时候没有顺便带一份他没有点过的炸薯条：“我没点的炸薯条弄哪儿去了?!你到底要等到什么时候才能预知我的心理?! ”

我第一次看这一集的时候，认为特雷斯是个以自我为中心的滑稽怪物。

后来我意识到他是对的。他不是一个神经病。他是一位高管！

能够得到要求的东西，人们会很高兴。如果你能预想到人们未曾想到要求的东西，他们会异常欣喜。此举能够证明你将他们看作是一个完完整整的人，而不仅仅是可以压榨生产力的工人。

预想是在人们想到去要求之前满足他们的需求。由于《我为喜剧狂》的原因，我们将这些完美预想的实例称作“炸薯条时刻”。

比如我们为每位生完孩子的谷歌员工提供500美元，用于送餐到家服务。新生儿刚降生的头几天和头几个周令人精疲力竭。人们最不想做

的事情就是做饭了。尽管谷歌员工负担得起晚餐点比萨外卖，但是有人专门给你500美元买外卖餐食所带来的心理感受是完全不同的。初为人父母的谷歌员工告诉我们说他们非常喜欢这项政策。

具有讽刺意味的是，我们施行的第一个执行官项目——如我在最初的会面时向埃里克提议的一些项目一样——恰恰是一个经典的炸薯条时刻案例。当时埃文·威腾博格（当时是我们学习团队的一员，现任一家网上数据存储公司Box的人力高级副总裁）、保罗·拉塞尔（我们学习团队的早期领导，现已退休）和凯文·梅（当时是一名咨询，现在是我们人力发展的副总裁）在2007年创建了谷歌第一个先进领导力实验室，这个项目极具争议性，因为当时的谷歌是按职能划分部门——比如技术、销售、财务、法务等，如非必要，各个群体不会互相交流。大多数领导者都知道每个职能下的关键人物是谁，需要的时候都能找到这些人。谷歌人看不出有什么必要将不同职能的人聚在一起，展开一个培训项目，当然也看不出有什么必要将领导者从重要的工作上引开，让他们离开岗位3天。但是到2008年底，我们的员工数量达到两万人，想要所有领导者都互相认识已经不再可能了，在先进领导力实验室中建立联系就变得至关重要。埃文、保罗和凯文几乎在我们出现需求的两年之前预想到这个项目，因此有足够的时间做充分调整，后来这发展成一个至关重要的项目，谷歌人告诉我们这是他们经历过的最关键也是最有效的项目之一。

你在构想创造自己的炸薯条时刻的时候，要记住这些事情可能是吃力不讨好的。你极少会因为避免了困难而得到赞扬。这类似于政治上不可能依靠“如果不是我，经济衰退会糟糕很多！”之类的论辩来赢得选票。但是你自己了解真相，你的团队了解真相，而且你的公司会运营得更好，公司里的员工会更快乐。

一旦你搭建起了这座金字塔——与马斯洛的金字塔也没有太大区别——你就到达了人力资源的极乐天堂。对于员工而言，这意味着你将享受好似在谷歌随意漫步的经历：一些极其优秀的人对你进行了一系列极好的面试，你加入公司感觉受到欢迎，几周的时间里你就实现了全效工作因为你遇到了非常有帮助的人，各种机会总会在你眼前展开，给你带来无尽的惊喜。这就好似你们中某些人在孩提时期读过的那些自主选择下一步冒险的书籍，每一页都有很多很多的选项。一路上，你成长为更优秀的领导者和更优秀的企业家。如果你是一名谷歌人，人力资源的极乐天堂便是这个模样。而在幕后，人力运营部一丝不苟地细细思考过每

个细节，清理了道路上的所有绊脚石，不让任何东西绊倒你。

利用数据预测和塑造未来

你已经读到这里的时候，应该会感到非常震惊，震惊于发现利用数据是我们构建和经营人力运营部的核心。但我们的起点则是一些微小的事情。我们的分析团队最初只有三名分析员，是我从不同小组中（人力、福利和运营部门）请来合力协作、互相交换意见开始的。最初他们是抗拒的，对彼此的领域不太感兴趣。但是很快运营分析员就开始向其他人传授如何编程，员工分析师开始向其他人传授高级的统计方法。他们一起打下了我们目前分析团队的基础。

普拉萨德·塞迪认为分析学的进化是从描述性到分析和洞察，再到预见未来，他用员工人数减少作为例子进行了阐释。

在大多数公司中都有一些看似简单的问题但却很难回答，比如哪些人已经得到离职的通知但是还没有到最后离职的日子？我们有多少员工？或者人都去哪儿了？员工数据储存于多种电脑系统中，各个系统更新的频率各不相同，而且系统之间可能互相也都不连通。薪酬记录系统需要了解员工所在的位置，以便确定税务问题，但是员工所在位置可能与其工作地点并不相同——比如，一名英国雇员在纽约执行一个为期两个月的任务。即便是“现有员工”这样基本的概念在不同部门之间也经常有所区别。财务部门可能将每周工作超过一小时的人都算作现有员工，但是薪酬福利部门则只会将一半以上时间在部门工作且有资格享受福利的人算作现有员工。招聘团队则可能将已经接受工作邀约但尚未开始工作的人算作现有员工，因为这样更容易掌握他们距离完成招聘目标还有多远。

因此第一步是统一所有员工数据的相关概念，这是很重大的一步。只有统一了概念，你才能精确地描述公司的模样。分析和洞察的关键在于更加精细地切分数据，发现其中的不同。比如，通过分析可以发现员工保留度会随着工作年限的增加而降低。这项发现很有趣，但是并不具备启发性。随着时间推移当然会有越来越多的人离开。真正的重大发现是当你比较两个类似的群组时，梳理出哪些方面有利于提升其中一个群组的员工保留度，但对另外一个群组却没有影响。对于销售新人来说，如果绩效影响、薪水和员工水平等方面恒定不变，造成员工保留度降低的最大因素就是升职机会较少了。事实上，经过16个季度仍然没有得到

升职的人肯定会辞职的。

有了这种洞察，你就可以开始预测未来了。现在我们意识到某人升职的节点相比他人有所延后的时候，他辞职的可能性就更大。不仅如此，通过更加复杂的分析或许可能揭示他辞职的概率增加了多少，辞职风险提高最大的是在第七或第八个季度之后。了解了这些之后，你就可以行动了。

大多数公司，包括几年前的谷歌都会向升职的人道贺，但却毫不关注那些没有得到升职机会的人。这是非常愚蠢的行为。只需要一两个小时的时间找出你认为可能会因此沮丧的人，告诉他们如何才能得到持续发展。人们都希望受到这样的待遇。这样做从程序上讲更公正，有助于员工认同流程的开放性和可靠性。这样远比导致某人辞职，失去他们带来的产值，再寻找新人替代，聘用新人，引领新人走上高速通道这个过程对公司更有利。而且，在某人职业生涯非常脆弱的时刻，你这样做是帮助他们理解了发生的事情，利用一个消极事件激发他的动力。

要构建这种能力需要花费一些时间，但是不管你所在组织的规模大小，开始这项工作都不是难事。从小处开始。聘用一两名刚从学校毕业的组织心理学、心理学或社会学博士，或是请来财务部门或运营部门的人，请他们证明你的项目带来了不同。一定要确保他们非常擅长统计学且对人力资源问题有好奇心。

对疯狂的想法要保持开放的心态。想办法说可以。我们最终的创新源泉正是全公司的谷歌人。他们会带来数十万的评论和点子，从不羞于向我们表达他们的看法。平等同性伴侣福利、儿童护理中心以及正念课程等重要的项目都是由谷歌人发起。

然后进行实验。规模大带来的好处之一是可以创造更多的机会，可以检验我们搜集到的信息。有了5万名员工，我们可以选出200人甚至2000人来测试一些想法。正如在第七章中介绍的，我们在调整绩效管理体系的时候，选出了几百人的早期尝试者群体，进行了第一次测试，后又选出5000多人进行了第二次测试，之后才将改革推行到整个公司。即便只有5个或10个人参加的实验也比没有任何实验要好。仅在一个团队中实验一个想法，或是同时在全公司尝试一种想法，但预先宣布这仅仅是一次为期一个月的测试，之后要根据员工的反应决定是否将其设定为永久政策。不管丹娜·莫里斯在奥多比进行的摒弃绩效管理体系的实验有

没有成功，我都要为他们勇于尝试的做法鼓掌。

不遗余力地提高生产力

根据为每千名谷歌人提供支持服务所需要的人力运营部员工数量来计算，过去的5年中，每一年我们的劳动生产率都以6%的速度在提高。听起来或许算不上多，但是这意味着我们现在提供了更多更高质量的服务，但是平均每位谷歌人的成本却只有5年前的73%。（我们的整体投入更高，但是考虑到谷歌今日扩张的规模，相对投入明显减少。）几乎每一件我们做过不止一次的事情都经过考量并随着时间的推移得到了改进。

我们实现这些成果并没有外包或增加咨询和供货商的使用。事实上，我们提供了更多的内部服务，由此带来两点优势。第一，通常内部服务更便宜，特别是在招聘和培训等领域。第二，通过内部管理流程可以搜集大量有用的信息。比如在招聘方面，我们有一个中心系统，招聘人员会在其中记录与每一位应聘者的交流过程，便于以后我们重新联系那些曾经拒绝过我们的人。我们还能够注意到一些显露应聘者舞弊的模式形态，比如我们能够发现一个人用改变了首名和中间名的三个不同的名字递交不同的简历，以期增加获得面试的机会。

恰如“有效的人力资源工作”，管理人力资源部或团队也要与公司其他部门采用同样目标明确、力求提高、可靠的标准，这样才能使你们的组织可靠，令人信赖。

创造非传统型团队

我们必须直面现实，人力资源职业并非最受尊重的行业。2012年，我与弗兰克·弗林教授合作为斯坦福大学商学院研究生上了一堂短期课，遇到一位MBA学生因为“喜欢与人打交道”立志毕业后从事人力资源工作。我们交谈之后，意识到她是当年上百名MBA学生中唯一一个有这样目标的。我半开玩笑地说学校接收她或许是为了学生的多样性。当然也有一些非常强的人力资源领导者和团队的例子，但是通常最酷的孩子不会进入这个领域。我们还是孩子的时候，都想要成为消防队员、医生或宇航员，没人想做人力资源工作。

我推断其中的原因一方面是由于人力资源行业中没有恰当的人才组合，由此形成恶性循环，希望与其他优秀人才共事的最优秀的人才因此

都远离了这个行业。有太多的公司，人力资源部都是无处安排的优秀人才停泊的地方。虽然大多数人力资源从业人员都细心周到、努力工作，但是他们最大的优势似乎都没有得到发展，极少有所展现，也很少能引起管理层的注意。2004年（我标记时间只是为了说明这件事不是发生在计算尺和加法机的年代），我在通用电气的时候就有这样一位同事。她正在为老板准备一份电子数据表，而我建议她将某人的薪水从每年100000美元调整为106000美元。她在表格中输入了“100”，然后在下面的一个单元格中输入了“106”。而后她拿出计算器，输入了106除以100，得出结果，然后手动在表格中输入了“6%”。她完全不知道电子数据表有一项功能可以做计算。我们需要留心所属专业的两端，并针对他们采取相应的行动。

她的例子解释了为什么越来越多的公司将非人力资源从业人员安排为人力资源部的主管。塔吉特百货（Target）的首席人力资源官乔迪·科扎拉克本身是一名律师，最近从uPs退休的艾伦·希尔也是。（两人都是我的朋友，工作表现也都很出众。）微软的人力资源主管丽莎·布鲁梅尔此前从事产品管理工作，易趣（eBay）的贝丝·艾克瑟罗德原是一名咨询师，提供数据库分析平台服务的帕兰提尔（Palantir）的迈克尔·罗普以前是一名工程师。首席执行官希望人力资源主管为商业导向型，具备分析技能，但是这样的人在人力资源从业人员中却相对难找。

我们在谷歌采用了超常规的“三分”招聘模型，创建了一个不同寻常的人力运营团队。我们人力运营部招聘的员工只有不超过三分之一具备传统的人力资源背景。他们带来的人力资源专业知识是不可替代的。此外，他们还擅长识别不同的形态模式（比如能够感觉出两个团队不高兴的原因不同之处：其中一个是因为新经理不遗余力地提携一些表现糟糕的员工，另一个是由于新经理是个浑蛋），在组织的各个层面构建紧密的关系，而且具备超强的情商。

有三分之一的人是从咨询行业聘用的，特别是顶层战略咨询，而不是人力资源咨询。我更喜欢战略咨询是因为他们对商业有深刻的理解，非常善于处理和解决困难的问题。我们从有实践经验的员工身上获得了人力资源的专业知识，因此不再需要请咨询人员提供额外的知识补充。咨询领域的人员通常善于沟通，但是我们还需要在情商方面做严格的筛选。我曾做过咨询，因此可以证明咨询公司招聘的时候首要考虑智商，其次才考虑情商。这对于他们而言是合乎情理的做法，但是在人力运营

部我们需要能够解决问题的员工，但同时这些员工也需要为各部门的人提供深度支持。此外，情商高的人通常有更明晰的自我认知，因此也不会那么傲慢。这也使他们更容易转移到新的领域。

最后聘用的三分之一具有很强的分析能力，至少具备组织心理学或物理学等分析领域的硕士学位。他们使我们保持诚实的态度。他们保证了我们的工作达到更高的研究水准，教会整个团队一些传统人力资源团队不会学到的技巧，比如使用sQL或r等编程语言，或将员工面试中搜集的定性数据进行编码的方法。

咨询师和分析师同时也带来了大量的行业知识，他们对其他很多公司以及学术界的情况都很熟悉，这也是我们开启自身工作的一个起点。从某种意义上讲，我们不需要聘用咨询公司，因为我们已经建立起一个内部的咨询公司。

当然，聘用之后我们会将不同群体的员工混合在一起。不论背景，每个人都有机会尝试每一种工作，使他们的日常工作更刺激，使他们的事业更充实，使我们的团队更强大，使我们的产品更优质。以前做咨询的朱迪·吉尔伯特后来负责招聘和学习团队，现任YouTube和Google X的人力运营部主管。詹尼特·卓以前在金融领域工作，后来转入人力资源部门，一直负责我们的并购团队，并领导技术部门的人力运营工作。南希·李以前是一名律师，她的第一份人力运营工作是带领一个团队与苏珊·沃西基、萨拉尔·卡曼加、玛丽莎·梅耶尔和乔纳森·罗森博格合作，为产品管理提供支持，现在她负责领导我们的多样化和教育工作。

通过三分招聘模型的使用，我们招聘到具备各种能力的人：人力资源专业人员教会我们如何对员工和组织施加影响，识别不同的形态模式；咨询师可以提升我们对商业的理解力以及我们解决问题的水平；分析人员能提高我们所做各项工作的质量。

如果没有这些才能的组合，我在本书中介绍的事情很少能够完成。在人力资源领域仅仅聘用人力资源专业人员是一个错误。

然而，人力运营部的每个人都有一些共同的特点。每个人都是很有天赋的问题解决者。每个人都很谦逊，因此能够保持开放的心态承认自己存在犯错的可能，且认同总有更多的知识需要学习。而且他们每个人都尽职尽责，对员工和公司非常关切。

他们是一个多样化的群体。人力运营团队的成员一共能说35种以上的语言，他们中有的以前是专业运动员、奥林匹克选手、世界纪录保持者，还有退伍老兵。各个主要国家、各宗教、各种性取向和身体条件的人都有。他们中有些人曾成立过自己的公司，有的在为美国教师联盟（Teach for America）和Catalyst等非营利组织工作，也有来自其他科技公司和行业的，还有一些从开始就在谷歌工作。加入人力运营部之前，他们中有一些是工程师，有一些是销售人员，有一些来自财务部，有一些来自公共关系部或法务部门。有些甚至还在人力资源部工作过！我们有一些拿到多个博士学位的员工，也有一些没有任何大学学历的员工，还有几十名员工是他们家庭中第一个读大学的人。这是一群非凡的人，能与他们共事是无上的荣幸。

但是我们刚起步时只有很少的几个人。但是通过高标准严要求，坚持三分招聘模型，我们经过过去9年多的时间，创建了一个特别的团队。你也可以。一切都源自清晰地评估现有的技能组合，识别出你们的优势和构建团队的基础。然后一切都取决于你们下一步聘用了哪些人。

人力运营vs人力资源

肖娜独一无二的直觉着实了不起。从我们创造了人力运营的叫法之后，现在已经成为人力资源部非常流行的一种名称：网路随身碟、Facebook、领英、史克威尔（square）、星佳（Zynga）和其他20多家公司都采用了这种叫法。

我最近遇到了另外一家科技公司的人力运营部主管。我问他是什么促使他们采用了这个名称。他告诉我说：“噢，只是普通的人力资源而已。我们只不过喜欢这么叫罢了。”

那一刻，我的心也凉了一大截。

当然，人们可以任意选择喜欢的名称。但是他们错过了一个机会，构建一个与众不同、或许更好的部门的机会。

在人力运营部中将我们所有人团结在一起的最重要因素在于我们共同的愿景，认为工作不必令人痛苦。工作可以令人更高雅、更有活力、更兴奋。这是推动我们努力的原因。

这并非是说我们拥有一切事情的答案。我们没有。事实上，我们的

问题比答案更多。但是我们渴望为谷歌人以及他们的工作体验带来更多的洞察、创新和预期。在这么多国家，被这么多社团评选为最佳雇主令我们诚惶诚恐。看到一些人从谷歌起航，以自身所学创建自己版本的了不起的工作场所，非常令人欣慰，他们包括兰迪·纳福利克（捷波朗首席人力资源官）、迈克尔·迪安杰罗（品趣志人力主管）、蕾妮·阿特伍德（优步人力主管）、阿恩·格斯里（特斯拉人力主管）和风险投资公司安德森·霍洛维茨的合伙人卡洛琳·霍恩。

曾经有一名谷歌员工问我："如果我们将所有的人力资源秘密都告诉了别人，他们不就复制我们的做法了吗？我们不就丢掉自己的优势了吗？"

我告诉他这样做对我们不会有损害。"比如在招聘方面变得更好，并不意味着你能招聘到更多的人。而是意味着你能更好地识别哪些人在你的公司能取得最大的成功。我们希望能在这里发挥最大价值的人来工作，而不是那些在别处能表现更好的人。"

如果在这个过程中，在某家公司工作不再是达到目的的手段，而是成为获得满足感和快乐的源泉呢？如果一天终了，人们都因为自己一天的成就而感到充满力量，非常自豪呢？

那样的话，写这本书的目的就达到了。

致 谢

如果没有拉里·佩奇和谢尔盖·布林的远见卓识、雄心抱负和支持，这本书根本就不会出现。能够从他们身上学习，与他们共事，是一种荣幸。我也要感谢他们愿意将谷歌的一些经验与世界分享。埃里克·施密特主持的每一次职工会议对我而言都是宝贵的一课。在走廊里与他交谈5分钟便是一堂关于领导艺术的大师级课程。乔纳森·罗森博格、大卫·德拉蒙德和肖娜·布朗帮助我在谷歌迅速发展，使我和团队保持越来越高的标准，这些标准在当时当地看来似乎无法企及，但却恰恰是谷歌所需要的。艾伦·尤斯塔斯、比尔·卡夫兰、杰夫·胡贝尔和乌尔斯·霍尔泽一直都很慷慨地贡献着宝贵的时间，他们的论辩也都很有见地。帕特里克·皮切特是头脑风暴时的好伙伴，而且是位随叫随到的车夫。我非常感激苏珊·沃西基、萨拉尔·卡曼加、史黛西·莎莉文、玛丽莎·梅耶尔和奥米德·科德斯塔尼，他们一道从无到有建起了这个地方，为我们的公司文化而奋斗。如果没有比尔·坎贝尔的教诲和肯特·沃克的锦囊妙计，这么多年我恐怕早就迷失了方向。

有三位谷歌人足够疯狂，认为写作本书值得投入他们的私人时间。如果没有安妮·罗宾森对语言的敏锐洞察和细心钻研，没有凯瑟琳·迪凯斯卓越分析能力，没有珍·林的设计眼光和简约风格，这本书就不会出现在你的手中。我可以单独写一本书感谢汉娜·查，感谢她对我和人力运营部的支持。如果没有她，我的工作和生活都将是一团糟。还要感谢安娜·弗雷泽、特莎·庞帕、克雷格·鲁本斯、普拉萨德·塞迪、苏尼尔·钱德拉、马克·艾伦伯根、斯科特·鲁本、艾米·兰伯特、安迪·希尔顿、蕾切尔·惠特斯通和罗琳·沃西尔，感谢他们的支持和建议。

作家肯·迪特沃德鼓励我尝试联系了世界上最优秀的文稿代理人阿曼达·厄本。宾基，你的宣传、创意和鼓励是无与伦比的。感谢。（还要感谢好心的肯·奥莱塔介绍我们认识！）

考特尼·侯德尔随手写的电子邮件都比我用上几小时写的几页文字要好，她是前途无量的编辑，随时准备鼓励我。如果你喜欢阅读本书，要感谢她。如果你不喜欢，那应该怪我没有听她的话！

出版商“十二”（Twelve）的肖恩·德斯蒙德和德布·富特对我这个新手作者孤注一掷，我深表感激。希望能够成功！《纽约客》流畅明晰的散文是我每天早晨写作之前的热身读物。这是一本最好的杂志，每个人都应该读一读它的纸质版！

对于那些忍受着折磨阅读本书初稿的几位朋友，谢谢你们。克雷格·比达、乔尔·奥弗雷希特和亚当·格兰特所写的阅读反馈意见可能比本书的字数还要多，还有凯德·梅西和艾米·瑞斯尼斯基提供了非常了不起的建议。

格斯·迈特玛尔，感谢你帮助我把一团乱麻的想法编织成连贯的主题，感谢你帮助我做头脑风暴和修正所有的数据。詹森·科里，没想到那些年一起写辩词的经历会有了用处！约翰·布森伯格和克雷格，你们两个是我此生难得的挚友。

妈妈和爸爸，你们冒着失去一切的风险为我们赢得了自由。我所做的一切都源自在罗马尼亚那一刻的勇气以及此后多年你们不知疲倦的工作和支持。史蒂夫，感谢你自始至终陪伴在我的身边。我知道只要需要你，你就会出现。我爱你们。

人的一生有两个家庭：你出生的家庭和你选择的家庭。我是世上最幸运的男人。因为葛丽·安选择与我共伴今生。简单说来，我发现自从遇见你，生命的每一天都比前一天更好，因此你看到我的每一天都是我人生中最美好的一天。你和女儿们容许我偷走了很多个晚上和周末用于写作这本书。我爱你们胜过一切。我已经等不及开始下一个周的生活了！

最后，感谢我每天共事的了不起的谷歌人，还有非常、非常棒的人力运营团队。我以前对你们说过，现在还要重申：与你们共事，从你们身上学习，与你们一同创造，真是莫大的荣幸。你们是世上独一无二的团队，能与你们相伴是上天恩赐的厚礼。

注 释

[1]US Bureau of Labor Statistics, “Charts from the American Time UseSurvey,” last modified october 23, 2013，http://www.bls.gov/tus/charts/.

[2]John A. Byrne, “How Jack Welch runs Ge,” BusinessWeek, June 8, 1998，http://www. businessweek.com/1998/23/b3581001.htm.

[3]（姓名保密），与作者的秘密交谈，2006~2007。

[4]slate杂志的高级技术作家威尔·莱姆斯对于Gmail的革命性有如下话要补充：“10年来，谷歌的对手彻底地复制了Gmail的做法，人们都已经忘记了Gmail之前的网页邮箱多么糟糕。网页载入速度慢得要死，搜索功能糟糕得要命，垃圾邮件泛滥。邮件消息不能以对话的形式列出来。存储空间严重不足，如果空间用完，你就要花上数小时的时间删除旧邮件或是向邮件服务供应商购买更多的存储空间。Gmail设计采用Ajax网页开发技术而不是传统普通的HTML，使我们认识到网页应用程序也可以像桌面应用程序一样流畅运转。它还教会了我们云存储的力量。”2014年4月1日。http://www.slate.com/blogs/future_tense/2014/04/01/gmail_s_10th_birthday_the_google_april_fool_s_joke_that_changed_tech_his tory.html.

[5]James raybould, “unveiling LinkedIn’s 100 Most InDemand employersof 2013,”LinkedIn (official blog), october 16, 2013, http://blog.linkedin.com/2013/10/16/unveilingLinkedin’s-100-most-indemand-employers-of-2013/.

[6]我们实际聘用的员工数量每年都有所不同。

[7]“Harvard Admitted students Profile,” Harvard university, accessed January23, 2014，https://college.harvard.edu/admissions/admissions-statistics.

[8]“Yale Facts and statistics,” Yale university, accessed January 23, 2014，http://oir.yale. edu/sites/default/files/FACTSHEET(2012-13)_3.pdf.

[9] “Admission statistics,” Princeton university undergraduate Admission,accessed January 23, 2014，http://www.princeton.edu/admission/applyingforadmission/admission_statistics/.

[10]来源：谷歌。

[11]“Fortune’s 100 Best Companies to Work For,?” Great Place to Work Institute,accessed January 23, 2014, http://www.greatplacetowork.net/best-companies/north-america/united-states/ fortunes-100-best-companies-to-work-forr/441-2005.

[12]“Wegmans Announces record Number of employee scholarship recipients in 2012,”Wegmans, June 7, 2012, https://www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/PressreleaseDetail View?productId=742304&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1.

[13]sarah Butler and saad Hammadi, “rana Plaza factory disaster: Victims still waiting for compensation,” theguardian.com, october 23, 2013, http://www.theguardian.com/world/2013/ oct/23/rana-plaza-factory-disaster-compensation-bangladesh.

[14]Office Space, directed by Mike Judge (1999; 20th Century Fox).

[15]richard Locke, Thomas kochan, Monica romis, and Fei Qin, “Beyond Corporate Codes of Conduct: Work organization and Labour standards at Nike’s suppliers,” International Labour Review 146, no. 1–2(2007): 21–40.

[16]kamal Birdi, Chris Clegg, Malcolm Patterson, Andrew robinson, Chris B. stride, Toby D. Wall, and stephen J. Wood, “The Impact of Human resource and operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal study,” Personnel Psychology

61 (2008): 467–501.

[17]四个人分别为弗朗西斯·厄普顿、查尔斯–巴切尔多、路德维格·勃姆，“six teams that changed the world,” Fortune, May 31, 2006, http://money.cnn.com/2006/05/31/magazines/ fortune/ sixteams_greatteams_fortune 061206/.

[18]Nicole Mowbray, “oprah’s path to power,”The Observer, March 2, 2003，http://www. theguardian.com/media/2003/mar/02/ pressandpublishing.usnews1.

[19]Adam Lashinsky, “Larry Page: Google should be like a family,”Fortune,January 19, 2012, http://fortune.com/2012/01/19/ larry-page-google-should-be-like-a-family/.

[20]拉里·佩奇在密歇根大学毕业典礼上的致辞，http:// googlepress.blogspot. com/2009/05/larry-pages-universityofmichigan.html.

[21]Mark Malseed, “The story of sergey Brin,”Moment, February–March 2007, http://www. momentmag.com/the-story-of-sergey-brin/.

[22]steven Levy, In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives (New York: simon&schuster, 2011).

[23]John Battelle, “The Birth of Google,”Wired, August 2005, http://www.wired.com/ wired/archive/13.08/battelle.html. “our History in Depth,” Google，http://www.google.com/about/ company/ history/.

[24]这两份投资最后每一份的价值都超过了10亿美元。贝托尔斯海姆和切瑞顿的投资并非成就今日谷歌的最初投资。美国国家科学基金会（National science Foundation）在更早之前就成为资助人，只不过资助的方式不那么直接，是通过他们的数字图书馆倡议（Digital Libraries Initiative）捐助。赫克托耳·加西亚–莫利纳教授和特里·威诺格拉德教授在1994年9月1日获得数字图书馆倡议的一笔拨款，用于建立斯坦福综合数字图书馆项目。该项目的使命是“开发使能技术，建立单体综合寰宇图书馆，提供大量新兴网络信息资源和合集的统一访问……包括个人信息

合集，传统图书馆中可以找到的合集，科学家分享的大量数据合集。该项目中开发的技术提供一种‘黏合剂’，灵活经济地使全世界的信息合集汇成一个实体供人使用”。拉里的研究生学习费用就是由该项目提供，期间早期的一些工作成就了后来的谷歌。谢尔盖的学习生涯也得到了美国国家科学基金会研究生助研奖学金的资助。参见国家科学基金“谷歌的起源”，http://www.nsf.gov/discoveries/disc_summ.jsp?cntn_id=100660.

[25]谷歌“行为准则”，http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html#II.

[26]Henry Ford, My Life and Work (Garden City, NY: Doubleday, Page, 1922)..

[27]Hardy Green, The Company Town: The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy (New York: Basic Books, 2010).

[28]“About Hershey: our Proud History,” Hershey entertainment& resorts,http://www. hersheypa.com/about_hershey/our_proud_history/about_milton_hershey.php.

[29]American Experience: “Henry Ford,” WGBH educational Foundation, first broadcast March 2013.Albert Lee, Henry Ford and the Jews (New York: stein and Day, 1980).福特还拥有周报《德宝独立报》（Dearborn Independent），经常登载反犹文章和述评，其中一些还有福特的署名，部分文章发表为四卷合集，名为《国际犹太人：全世界的问题》（1920-1922）[The International Jew: the World’s Problem (1920–1922)]。

[30]Michael D. Antonio, Hershey: Milton S. Hershey’s Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams (New York: simon &schuster, 2007).好时镇报纸第一次印刷发行时镇上还只有250人，曾在一篇专栏文章“乔治·赫里克夫人，新英格兰第一位‘优生’儿的母亲”中提出“种族自杀（即异族通婚）是当今时代最邪恶之事”的说法。（《好时周报》，1912年12月26日）。与之相类似的，米尔顿·好时学校也是为“贫苦、健康的白人男性孤儿”建立（米尔顿·好时学校契约，

1909年11月15日）。

[31]Jon Gertner, “True Innovation,” New York Times, February 25, 2012,http://www.nytimes. com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html?pagewanted=all&_r=0.

[32]Jon Gertner, The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation, reprint edition (New York: Penguin, 2013).

[33]John r. Pierce, “Mervin Joe kelly, 1894–1971”(Washington, DC:National Academy of sciences, 1975), http://www.nasonline.org/publications/biographical-memoirs/memoir-pdfs/kellymervin.pdf.

[34]谷歌官方博客，2011年3月25日，“谷歌搜索现在开始支持切罗基语”，http:// googleblog.blogspot.com/2011/03/google-search-now-supports-cherokee.html.

[35]谷歌官方博客，2011年1月31日，“一些周末的工作（有希望）使更多埃及人的声音得到倾听”，http:// googleblog.blogspot.com/2011/01/some-weekend-work-that-will-hopefully.html.

[36]Lashinsky, “Larry Page: Google should be like a family”.

[37]edgar H. schein, Organizational Culture and Leadership (san Francisco:JosseyBass,2010)。

[38]我们的年度员工测评Googlegeist, 2013.

[39]拯救时间博客（Rescue Time blog）预估，当天访问我们网站的用户，用在弹莱斯·保罗吉他上的总时间为5350000小时（每人26秒）。拯救时间博客2011年6月9日“谷歌涂鸦再掀高潮！弹奏总时长535万小时”，http://blog.rescuetime.com/2011/06/09/ google-doodle-strikes-again/ .

[40]将这项使命与斯坦福综合数字图书馆的使命加以对比。听起来很相似，对吧？

[41] “IBM公司使命”，http://www.slideshare.net/waqarasif67/

ibm-mission-statement.

[42]麦当劳，“公司使命和价值观”，http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mission_and_values.html.

[43]宝洁公司，“目标的力量”， http://www.pg.com/en_us/company/purpose_people/ index.shtml .

[44]维基百科，“谷歌街景时间表”，http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Google_stre et_View.

[45]珠峰大本营南营地，https://www.google.com/maps/@28.007168,86.86105, 3a,75y,92.93h, 87.22t/data=!3m5!1e1!3m3!1sudu6omw_CrN8sm7NWunpcw!2e0!3e2.

[46]赫伦岛，https://www.google.com/maps/views/streetview/oceans?gl=us.

[47]Philip salesses, katja schechtner, and Cesar A. Hidalgo, “The Collaborative Image of the City: Mapping the Inequality of urban Perception,” PLOS ONE, July 24, 2013, http://www. plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0068400.

[48]全面揭秘：谷歌资本对优步进行了投资。在我开始写作本书书稿期间，谷歌并购了位智地图（Waze）。

[49]谷歌2013年5月15日发布“谷歌开发人员”，https://plus.sandbox.google .com/+GoogleDevelopers/posts/NrPMMwZtY8m.

[50]Adam Grant, Give and Take: A Revolutionary Approach to Success (NewYork: Viking, 2013).

[51]Adam M. Grant, elizabeth M. Campbell, Grace Chen, keenan Cottone,David Lapedis, and karen Lee, “Impact and the Art of Motivation Maintenance:The effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 103, no. 1 (2007): 53–67.

[52]Corey kilgannon, “The Lox sherpa of russ & Daughters,”New York Times, November 2, 2012, http://www.nytimes.com/2012/11/04/nyregion/the-lox-sherpa-of-russ-daughters.html?_r=0, 11/2/12 .

[53]A. Wrzesniewski, C. McCauley, r. rozin, and B. schwarz, “Jobs,Careers, and Callings: People’s relation to Their Work,” Journal of Research in Personality 31 (1997): 21–33.

[54]roger More, “How General Motors Lost its Focus—and its Way,” Ivey Business Journal, May–June2009, http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/how-general-motors-lost-its-focusand-its-way#.uobINPlwp8e.

[55]Marty Makary, MD, Unaccountable: What Hospitals Won’t Tell You and How Transparency Can Revolutionize Health Care (New York: Bloomsbury Press, 2012).

[56]Daniel Gross, “Bridgewater May Be the Hottest Hedge Fund for Harvard Grads, but It’s Also the Weirdest,” Daily Beast, March 7, 2013, http://www.thedailybeast.com/ articles/2013/03/07/bridgewater-may-be-the-hottest-hedge-fund-for-harvard-grads-but-it-s-alsothe-weirdest.html.

[57]“radical Transparency,” LEADERS, July–september 2010, http://www.leadersmag. com/issues/2010.3_Jul/shaping%20The%20Future/ray-Dalio-Bridgewater-Associates-InterviewPrinciples.html.

[58]Tara siegel Bernard, “Google to Add Pay to Cover a Tax for same-sexBenefits,”New York Times, June 30, 2010, http://www.nytimes.com/2010/07/01/your-money/01benefits. html?_r=2&.

[59]ethan r. Burris, “The risks and rewards of speaking up: Managerialresponses to employee Voice,” Academy of Management Journal 55, no. 4 (2012):851–875.robert s. Dooley and Gerald e. Fryxell, “Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent:

The Moderating effects of Loyalty and Competence in strategic Decision-Making Teams," Academy of Management Journal 42, no. 4(1999): 389–Linda Argote and Paul Ingram, "knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms,"Organizational Behavior and Human Decision Processes 82, no. 1 (2000): 150–169.402.Charlan Jeanne Nemeth, "Managing Innovation: When Less IsMore," California Management Review 40, no. 1 (1997): 59–74.

[60]Laszlo Bock, "Passion, Not Perks," Google, september 2011 Laszlo Bock, "Passion, Not Perks," Google, september 2011，http://www.thinkwithgoogle.com/articles/passion-not-perks. html.

[61]据德鲁克研究会的档案管理员布丽奇特·劳勒所说："这句引言……经常被认为是德鲁克所说，但是我们并没有确切的信息来源。当然有可能是他在某次演讲或讲座中用过这句话，但是并没有任何文字记录。"

[62]史黛西把握住了正确的方向。香港大学的西蒙·兰姆和密歇根州立大学的约翰·薛布洛克发现选出"意见领袖"执行政策变化、引导规程，相较一般经理或随机的员工会产生更大的影响力。他们研究了三家银行支行实行一种新的服务培训项目时的情况。选出"意见领袖"作为"服务质量牵头人"时，即使培训的内容完全一样，客户、监督人以及出纳都发现服务质量的提升程度要高出很多。simon s. Lam and John schaubroeck, "A Field experiment Testing Frontline opinion Leaders as Change Agents," Journal of Applied Psychology 85, no. 6 (2000): 987–995.

[63]2013年以前的薪水数据来自http://www.stevetheump.com/Payrolls.htm和http://www. baseballprospectus.com/compensation/cots/。2013年的薪水数据来自《今日美国》（USA Today），2013年12月15日数据，http://www.usatoday.com/sports/fantasy/baseball/salaries/2013/ all/ team/all/。胜利者数据来自http://espn.go.com/mlb/worldseries/history/winners.

[64]David Waldstein, "Penny-Pinching in Pinstripes? Yes, the Yanks Are reining in Pay,"New York Times, March 11, 2013，http://www.nytimes.com/2013/03/12/sports/baseball/yankeesbaseballs-big-spenders-are-reining-it-in.html?pagewanted=all&_r=0.

[65]“Milestones in Mayer’s Tenure as Yahoo’s Chief,”New York Times,January 16, 2014 http://www.nytimes.com/interactive/2014/01/16/technology/marissa-mayer-yahoo-timeline.html?_r=0#/#time303_8405.

[66]Brian stelter, “He Has Millions and a New Job at Yahoo. soon, He’ll Be 18,”New York Times, March 25, 2013 ，http://www.nytimes.com/2013/03/26/business/media/nick-daloisio-17-sells-summly-app-to-yahoo.html?hp&_r=0.kevin roose,“Yahoo’s summly Acquisition Is About Pr and Hiring, Not a 17-Year-old’s App,”New York, March 26, 2013，http://nymag.com/daily/intelligencer/2013/03/yahoos-summlyacquisition-is-about-image.html.

[67]“Yahoo Acquires Xobni App,”Zacks equity research, July 5, 2013，http://finance.yahoo. com/news/yahoo-acquires-xobni-app-154002114.html.

[68] Professor Freek Vermeulen, “Most Acquisitions Fail—really,” Freeky Business (blog), January 3, 2008，http://freekvermeulen.blogspot.com/2007/11/random-rantings-2.html.

[69]阿姆巴迪和罗森塔尔“薄片”及其他。详细的引用在下一章中引入，从尾注80起。有研究人员发现第一印象在10秒钟的时间内就可以形成。

[70]Caroline Wyatt, “Bush and Putin: Best of Friends,” BBC News, June 16,2001 ，http:// news.bbc.co.uk/2/hi/1392791.stm.

[71]专家对于到底有多少培训是浪费仍莫衷一是，但是几乎所有专家都一致认为只有很少的培训产生了作用。约翰·纽斯特朗姆在1985年对美国培训人员和开发人员协会成员进行了调查，他估计接受完培训之后有40%会立即投入实践，但是一年之后仅剩下15%仍在使用。在此我还要指出，培训人员本身很可能乐观估计结果。纽斯特朗姆和玛丽·布罗德在1992年再次进行调查的时候，发现大约有20%的学习者将培训内容应用于实践，不过布罗德后来在2005年做了澄清，称大多数项目中将学习的知识切实应用于实践的比例约为10%。蒂姆·鲍德温和凯文·福特在

1988年也总结认为“美国的实业公司每年用在培训和开发上的资金高达1000亿美元，其中只有不超过10%的投入真正转化到工作中。”斯科特·坦南鲍姆和加里·尤克尔在1992年的研究结果更不乐观，他们估计只有5%的学习者将培训的知识应用于实践。爱德华多·萨拉斯、坦南鲍姆、科特·克雷格和金伯利·史密斯–延奇在2012年的最新研究给了我们一些希望。他们认为培训的效果可以大幅提升，但是需要特定的环境，包括能够给予支持的环境，对培训中所学技能正式和非正式的强化，工作自主性，对质量的组织认同感，员工可以灵活地在工作中尝试新学习的行为。简而言之，恰恰是我们在本书中探讨打造的一类环境。

[72]“einstein at the Patent office,” swiss Federal Institute of Intellectual Property, last modified April 21, 2011，https://www.ige.ch/en/about-us/einstein/einstein-at-the-patent-office. html.

[73]Corporate executive Board, Corporate Leadership Council, Hr Budgetand efficiency Benchmarking Database，Arlington VA, 2012.

[74]Pui-WingTam and kevin Delaney, “Google’s Growth Helps Ignite silicon Valley Hiring Frenzy,”Wall Street Journal, November 23, 2005，http://online.wsj.com/article/sB113271436430704916.html，以及私人交谈。

[75]Malcolm Gladwell, “The Talent Myth: Are smart People overrated?,”The New Yorker, July 22, 2002，http://www.newyorker.com/archive/2002/07/22/020722fa_fact?currentPage=all.

[76]“Warning: We Brake for Number Theory,”Google (official blog), July12, 2004，http:// googleblog.blogspot.com/2004/07/warning-we-brake-for-number-theory.html.

[77]“Google Hiring experience,” Oliver Twist (blog), last modified January17, 2006，http:// google-hiring-experience.blogspot.com/.

[78]“How Tough Is Google’s Interview Process,” Jason Salas’WebLog (blog), september 5, 2005, http://weblogs.asp.net/jasonsalas/archive/2005/09/04/424378 .aspx.

[79]在这方面最早的研究文献是曼尼托巴大学的B·M·斯普林柏特在1958年发表。尽管面试人的样本很少，但是他还是发现决定通常都在面试的头四分钟做出。此后相关的研究包括：Nalini Ambady and robert rosenthal,“Thin slices of expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis,”Psychological Bulletin 111, no. 2(1992): 256–274;M. r. Barrick, B. W. swider, and G. L. stewart, “Initial evaluations in the Interview: relationships with subsequent Interviewer evaluations and employmentoffers,” Journal of Applied Psychology 95, no. 6 (2010): 1163–1172;M. r. Barrick,s. L. Dustin, T. L. Giluk, G. L. stewart, J. A. shaffer, and B. W. swider,“Candidate Characteristics Driving Initial Impressions During rapport Building:Implications for employment Interview Validity,” Journal of Occupational and Organizational Psychology 85, no. 2 (2012): 330–352.

[80]J·T·普利克特、N·迦达–耆那和F·J·勃涅日，2000年5月，在芝加哥举办的中西部心理协会年度会议上进行交流的文章“工作面试中第一印象的重要性”。

[81]http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias#CITereFPlous1993, scott, Plous, The Psychology of Judgment and Decision Making, (New York: McGraw-Hill, 1993), 233。

[82]The New-Boy Network, The New Yorker, May 29, 2000:68–86.

[83]N. Munk and s. oliver, “Think Fast!” Forbes, 159, no. 6 (1997): 146–150.k. J. Gilhooly and P. Murphy, “Differentiating Insight from Non-Insight Problems,”Thinking& Reasoning 11, no. 3 (2005): 279–302.

[84]Frank L. schmidt and John e. Hunter, “The Validity and utility of selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of research Findings,”Psychological Bulletin 124, no. 2 (1998):262–274。本章中所提的r2值是依据报道修正相关系数计算的。

[85]Phyllis rosser, The SAT Gender Gap: Identifying the Causes (Washington,DC: Center for Women Policy studies, 1989).

[86]后续研究也证实了sAT成绩的性别差异和人种偏差。比如：Christianne Corbett, Catherine Hill, and Andresse st. rose, “Where the Girls Are: The Facts About Gender equity in education,” American Association of university Women (2008).Maria Veronica santelices and Mark Wilson, “unfair Treatment? The Case of Freedle, the sAT, and the standardization Approach to Differential Item Functioning,Harvard Educational Review 80, no. 1 (2010): 106–134.

[87] Alec Long, “survey Affirms Pitzer Policy Not to require standardized Tests,” The Student Life, February 28, 2014.

[88]Michael A. McDaniel, Deborah L. Whetzel, Frank L. schmidt, and steven D. Maurer,“The Validity of employment Interviews: A Comprehensive review and Meta-Analysis,”Journal of Applied Psychology 79, no. 4 (1994): 599–616.Willi H. Wiesner and steven F. Cronshaw, “A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of structure on the Validity of the employment Interview,” Journal of Occupational Psychology 61, no. 4 (1988): 275–290.

[89]和所有好的东西一样，尽责如果做得太极端也会成为一种负面表现，从原本的精心筹划、目标设定和坚持不懈变为不变通和强迫性完美主义。至今为止我们还没有发现这样做会是问题，但是准备在未来进行探究。

[90]2014年10月7日，私人通信。

[91]Abraham H. Maslow, The Psychology of Science: A Reconnaissance(NewYork: Joanna Cotler Books, 1966), 15.

[92]每一名应聘者会得到每一名面试人的一个评分，从0.0到4.0不等，之后各位面试人的评分取平均得到综合分数。通常得3.0分意味着我们应该聘用这个人，但是在实践中几乎所有应聘者的最终分数都在3.2到3.6之间。从来没有人得到4.0的平均分。

[93]John emerich edward Dalberg, Lord Acton, Letter to Bishop Mandell Creighton, April 5, 1887, in Historical Essays and Studies, eds. John Neville Figgis and reginald Vere Laurence(London: Macmillan, 1907), 504.

[94]Discovering Psychology with Philip Zimbardo, PhD, updated edition,“Power of the situation,” 视频从10分59秒起，http:// www.learner.org/series/discoveringpsychology/19/e19expand. html.

[95]有大量文献探索、深究和批评米尔格拉姆实验。比如，参见昆士兰大学亚历克斯·哈斯拉姆和圣安德鲁大学史蒂夫·雷谢的著作。

[96]richard Norton smith, “ron Nessen,” Gerald r. Ford oral History Project, http:// geraldrfordfoundation.org/centennial/ oralhistory/ron-nessen/.

[97]“sciTech Tuesday: Abraham Wald, seeing the unseen,” post by Annie Tete, sTeM education Coordinator at the National World War II Museum,see & Hear (museum blog), November 13, 2012, http:// www.nww2m.com/2012/11/scitech-tuesday-abraham-wald-seeing-theunseen/.沃德作品翻版可在此找到：http://cna.org/sites/default/ files/research/0204320000.pdf.

[98]“律师猫”是谷歌人对努力工作、警惕性很高的法务部门谷歌人的称呼。是的，谷歌人经常用一张真猫的照片（全身像，穿西装、打领带，还有笔挺的白领）表示或许会转入阴沉的法律范畴的内部讨论。

[99]“our New search Index: Caffeine,” Google (official blog), June 8, 2010, http:// googleblog.blogspot.com/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html.

[100]“Time to Think,” 3M, http://solutions.3m.com/innovation/ en_us/stories/time-to-think.

[101]ryan Tate, “Google Couldn’t kill 20 Percent Time even If It Wanted To,” Wired, August 21, 2013, http://www.wired.com/ business/2013/08/20-percent-time-will-never-die/.

[102]Linda Babcock, sara Laschever, Michele Gelfand, and Deborah small,“Nice Girls Don't Ask,” Harvard Business Review, october 2003, http://hbr.org/2003/10/nice-girls-dont-ask/.Linda Babcock and sara Laschever, Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide(Princeton, NJ: Princeton universityPress, 2003).

[103]“employee engagement: What's Your engagement ratio?” Gallup Consulting, employment engagement overview Brochure, downloaded 11/17/13.

[104]William H. Macey and Benjamin schneider, “The Meaning of employee engagement,”Industrial and Organizational Psychology 1, no. 1 (2008): 3–30.

[105]olivier serrat, “The Travails of Micromanagement” (Washington,DC: Asian Development Bank, 2011), http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=intl。

[106]richard Bach, Illusions: The Adventures of a reluctant Messiah (NewYork: Delacorte, 1977).

[107]elaine D. Pulakos and ryan s. o'Leary, “Why Is Performance Management Broken?”Industrial and Organizational Psychology 4, no. 2 (2011): 146–164.

[108]“results of the 2010 study on the state of Performance Management,”sibson Consulting, 2010, http://www.sibson.com/publications/surveysandstudies/2010sPM.pdf.

[109]Julie Cook ramirez, “rethinking the review,” Human Resource Executive HREOnline, July 24, 2013, http://www.hreonline.com/Hre/view/story.jhtml?id=534355695.

[110]edwin A. Locke and Gary P. Latham, A Theory of Goal Setting & Task Performance(upper saddle river, NJ: Prentice Hall, 1990).

[111]Xander M. Bezuijen, karen van Dam, Peter T. van den Berg, and Henk Thierry, “How Leaders stimulate employee Learning: A Leader-Member exchange Approach,” Journal of Occupational and Organizational Psychology 83,no. 3 (2010): 673–693.Benjamin Blatt, sharon Confessore, Gene kallenberg, and Larrie Greenberg, “Verbal Interaction Analysis: Viewing Feedback Through a Different Lens,” Teaching and Learning in Medicine 20, no. 4 (2008): 329–333.

[112]elaine D. Pulakos and ryan s. o’Leary, “Why Is Performance Management Broken?”Industrial and Organizational Psychology 4, no. 2 (2011): 146–164.

[113]任何阅读本书的谷歌人都可使用这张meme图片，我们已经得到保罗·考恩和科林·麦克米伦以及GCPA的同意。Memegen上出现的东西，可以保留在Memegen上！

[114]Susan J. Ashford, “Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective,”Academy of Management Journal 29, no. 3 (1986): 465–487.Leanne E. Atwater, Joan F. Brett, and Atira Cherise Charles, “Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice,” Human Resource Management 46, no. 2 (2007): 285–307。Roger Azevedo and Robert M. Bernard, “A Meta-Analysis of the Effects of Feedback in Computer-Based Instruction,” Journal of Educational Computing Research 13, no. 2 (1995): 111–127.Robert A. Baron,“Criticism (Informal Negative Feedback) As a Source of Perceived Unfairness in Organizations: Effects, Mechanisms, and Countermeasures,” in Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management (Applied Psychology Series), ed. Russell Cropanzano (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993),155–170.Donald B. Fedor, Walter D. Davis, John M. Maslyn, and Kieran Mathieson, “Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem,”Journal of Management 27, no. 1 (2001): 79–97.Gary E. Bolton, Elena Katok, and Axel Ockenfels,“How Effective Are Electronic Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation,” Management Science 50, no. 11 (2004): 1587–

1602.Chrysanthos Dellarocas, “The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms,” Management Science 49, no. 10 (2003): 1407–1424.

[115]edward L. Deci, “effects of externally Mediated rewards on Intrinsic Motivation,”Journal of Personality and Social Psychology 18, no. 1 (1971): 105–115.

[116]edward L. Deci and richard M. ryan, Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (New York: Plenum, 1985).e. L. Deci, r.koestner, and r. M. ryan, “A Meta-Analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on Intrinsic Motivation,” Psychological Bulletin125, no. 6 (1999): 627–668.r. M. ryan and e. L. Deci, “self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, social Development, and Well-Being,”American Psychologist 55, no. 1 (2000): 68–78.

[117]Maura A. Belliveau, “engendering Inequity? How social Accounts Create vs. Merely explain unfavorable Pay outcomes for Women,” Organization Science 23, no. 4 (2012): 1154–1174,published online september 28, 2011, http:// pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/ orsc.1110.0691.

[118]私人交谈。

[119]Atwater, Brett, and Charles, “Multisource Feedback.” Blatt, Confessore,kallenberg, and Greenberg, “Verbal Interaction Analysis.” Joan F. Brettand Leanne e. Atwater, “360° Feedback: Accuracy, reactions, and Perceptions of usefulness,”Journal of Applied Psychology 86, no. 5(2001): 930–942.

[120]开发这个系统原型的工程师决定只允许使用512个字符。最初他们希望设定为256个字符，其中部分原因是由于一个字节（一个二进制数字集合）可存储256个不同的值。但是后来他们意识到256个字符很可能不够，因此将限定字符数加了倍（256同时也是28，512则是29）。

[121]Drew H. Bailey, Andrew Littlefield, and David C. Geary,

“The Co-development of Skill at and Preference for use of retrieval-Based Processes for solving Addition Problems: Individual and sex Differences from First to sixth Grades,” Journal of Experimental Child Psychology 113, no. 1 (2012): 78–92.

[122]Albert F. Blakeslee, “Corn and Men,” Journal of Heredity 5, no. 11(1914): 511–518.Mark F. schilling, Ann e. Watkins, and William Watkins,“Is Human Height Bimodal?”The American Statistician 56, no. 3 (2002): 223–229,http://faculty.washington.edu/tamre/IsHumanHeightBimodal.pdf.

[123]Carl Friedrich Gauss, Theory of the Motion of the Heavenly Bodies Moving about the Sun in Conic Sections: A Translation of Gauss’s “Theoria Motus,” trans. Charles Henry Davis(1809; repr., Boston: Little, Brown & Co., 1857).

[124]



[125]Margaret A. McDowell, Cheryl D. Fryar, Cynthia L. ogden, and katherine M. Flegal,“Anthropometric reference Data for Children and Adults: united states, 2003–2006,”National Health Statistics Reports 10 (Hyattsville, MD: National Center for Health statistics, 2008), http:// www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr010.pdf.

[126]Aaron Clauset, Cosma rohilla shalizi, and M. e. J. Newman, “Power-Law Distributions in empirical Data,” SIAM Review 51, no. 4 (2009): 661–703.

[127]Herman Aguinis and ernest o’Boyle Jr., “star Performers in Twenty-First Century organizations,” Personnel Psychology 67, no. 2 (2014): 313–350.

[128]Boris Groysberg, Harvard Business school, http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile. aspx?facId=10650.

[129]要注意提升到“平均”水平并不一定意味着绩效表现进入前50%（即中位表现），但是已经足以说明问题。

[130]Jack and suzy Welch, “The Case for 20-70-10,”Bloomberg Businessweek,october 1, 2006, http://www.businessweek.com/stories/2006-10-01/the-case-for-20-70-10.

[131]出处同上。

[132]kurt eichenwald, “Microsoft’s Lost Decade,” Vanity Fair, August 2012, http://www. vanityfair.com/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer.

[133]Tom Warren, “Microsoft Axes Its Controversial employee-ranking system,”The Verge, November 12, 2013, http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-rankinginternal-structure.

[134]David A. Garvin, Alison Berkley Wagonfeld, and Liz kind, “Google’s Project oxygen: Do Managers Matter?” Harvard Business school Case 313-110, April 2013 (revised July 2013).

[135]我们再也没有遇到过类似的情况，直到2008年，我们的搜索和体系基础架构高级副总裁比尔·卡夫兰（任该职务至2011年）处理了180份直接报告。

[136]Atul Gawande, “The Checklist,” The New Yorker, December 10, 2007,http://www. newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande.

[137]来自内部采访。

[138]AsTD staff, “$156 Billion spent on Training and Development,” AsTD(blog), American society for Training and Development (now the Association for Talent Development), December 6, 2012, http://www.astd.org/Publications/Blogs/AsTD-

Blog/2012/12/156-Billionspent-on-Training-and-Development.

[139]“Fast Facts,” National Center for education statistics, http://nces.ed.gov/fastfacts/ display.asp?id=66.

[140]达蒙·邓恩，斯坦福大学帕洛阿尔托，2009年9月8日，在威廉·V·坎贝尔奖杯命名仪式上讲的故事。http://en.wikipedia.org/wiki/Damon_Dunn.

[141]k. Anders ericsson, “Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of expert Performance in Medicine and related Domains,” Academic Medicine 79, no. 10 (2004): s70-s81,http://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2004/10001/Deliberate_Practice_and_the_Acquisition_and.22.aspx/.

[142]Angela Lee Duckworth, Teri A. kirby, eli Tsukayama, Heather Berstein,and k. Anders ericsson, “Deliberate Practice spells success: Why Grittier Competitors Triumph at the National spelling Bee,” Social Psychological and Personality Science 2, no. 2 (2011): 174–181,http://spp. sagepub.com/content/2/2/174.short.

[143]Andrew s. Grove, High Output Management (New York: random House,1983), 223.

[144]Chade-Meng Tan, Meng’s Little space (blog), http://chademeng.com/.

[145]Jon kabat-Zinn,Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life (New York: Hyperion, 1994), 4.

[146]Lucy kellaway, “The Wise Fool of Google,” Financial Times, June 7, 2012, http://www. ft.com/intl/cms/s/0/e5ca761c-af34-11e1-a4e0-00144feabdc0.html#axzz2dmosqhuM.

[147]私人交谈。

[148]“Teaching Awareness at Google: Breathe Easy and Come into Focus,”Google (official blog), June 4, 2013, http://

googleblog.blogspot.com/search/label/g2g.

[149]Michael M. Lombardo and robert W. eichinger, The Career Architect Development Planner (Minneapolis: Lominger, 1996), iv.Allen Tough, The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning(Toronto: oIse, 1979).

[150]"social & environmental responsibility report 2011–2012,"Gap Inc.,http://www. gapinc.com/content/csr/html/ employees/career-development.html.

[151]"u.s. Corporate responsibility report 2013," PricewaterhouseCoopers,http://www.pwc. com/us/en/about-us/ corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-2011/people/ learningand-development.jhtml.

[152] "Learning at Dell," Dell Inc., http://www.dell.com/learn/ au/en/aucorp1/learning-at-dell.

[153]D. scott Derue and Christopher G. Myers, "Leadership Development:A review and Agenda for Future research," in The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, ed. David V. Day (New York: oxford university Press, 2014), http://www-personal.umich.edu/–cgmyers/deruemyersoxfordhandbookcha.pdf.

[154]"kirkpatrick Hierarchy for Assessment of research Papers," Division of education, American College of surgeons, http:// www.facs.org/education/technicalskills/kirkpatrick/ kirkpatrick.html.

[155]Yevgeniy Dodis, "some of My Favorite sayings," Department of Computer science, New York university, cs.nyu.edu/–dodis/ quotes.html.

[156]David streitfeld, "silicon Valley's Favorite stories," Bits (blog), New York Times, February 5, 2013, http:// bits.blogs.nytimes.com/2013/02/05/silicon-valleys-favorite-stories/? _r=0.

[157]“William shockley Founds shockley semiconductor,” Fairchild semiconductor Corporation, http://www.fairchildsemi.com/about-fairchild/history/#.

[158]Tom Wolfe, “The Tinkerings of robert Noyce: How the sun rose on the silicon Valley,”Esquire, December 1983.

[159]Nick Bilton, “Why san Francisco Is Not New York,” Bits (blog), New York Times, March 20, 2014, http://bits.blogs.nytimes.com/2014/03/20/why-san-francisco-isnt-the-new-newyork/.

[160]谷歌的“玛姬对抗春田轻轨”，为什么我们的悉尼会议室被命名为北哈弗布鲁克。

[161]所有图片来自网络http://archive.org/web/web.php.

[162]文中评论是2012年3月在曼哈顿92街Y接受《彭博商业周刊》编辑乔希·泰兰吉尔采访时做的评论。Bianca Bosker,“Google Design: Why Google.com Homepage Looks so simple,” Huffington Post, March 27, 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/03/27/googledesign-sergey-brin_n_1384074.html.

[163]博斯克“谷歌设计”Bosker, “Google Design.”

[164]硅谷指数，http://www.siliconvalleyindex.org/index.php/economy/income.

[165]Wayne F. Cascio, “The High Cost of Low Wages,” Harvard Business Review, December 2006, http://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages/ar/1.

[166]edward P. Lazear, “Why Is There Mandatory retirement?” Journal of Political Economy 87, no. 6 (1979): 1261–1284.

[167]Frank L. schmidt, John e. Hunter, robert C. Mckenzie, and Tressie W. Muldrow,“Impact of Valid selection Procedures on Work-Force Productivity,”Journal of Applied Psychology 64, no. 6 (1979): 609–626.

[168]ernest o'Boyle Jr. and Herman Aguinis, "The Best and the rest: revisiting the Norm of Normality of Individual Performance," Personnel Psychology 65,no. 1 (2012): 79–119.

[169]Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan (New York: random House, 2007).

[170]storyboard, "Walt Disney's oscars," The Walt Disney Family Museum,February 22, 2013, http://www.waltdisney.org/storyboard/walt-disneys-oscars%C2%Ae.

[171]Wikipedia, "List of Best-Selling Fiction Authors," last modified April 19, 2014, http:// en.wikipedia.org/wiki/List_of_best-selling_fiction_authors.

[172]与美国录音学会（格莱美奖的主办方）的通信。

[173]Bill russell page, NBA encyclopedia: Playoff edition, National Basketball Association, http://www.nba.com/history/players/russell_bio.html.

[174]http://www.golf.com/tour-and-news/tiger-woods-vs-jack-nicklaus-major-championshiprecords.

[175]"Billie Jean king," International Tennis Hall of Fame and Museum,http://www. tennisfame.com/hall-of-famers/billie-jean-king.

[176]Davemanuel.com, http://www.davemanuel.com/inflation-calculator.php.

[177]我曾经与一名销售主管共事过，他认为自己的佣金应该根据整个公司的营业收入来定，而全公司的营业收入要以10亿美元计。他的确是一名很了不起的销售员，但是如果没有公司的品牌作为敲门砖，给他带来公众的信任，没有AAA的信用评级降低成本，没有公司基础构架的支持，那么他的销售量会大幅下降。他的销售表现并非全部来自个人的努力。在执行"极端薪酬"时，关键要区分非凡的表现有多少是由于个人因素，有多少是由于其他因素。

[178]katie Hafner, "New Incentive for Google employees: Awards

Worth Millions,"New York Times, February 1, 2005, http://www.nytimes.com/2005/02/01/technology/01google. html?_r=0,http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html.

[179]"2004 Founders' Letter," Google: Investor relations, December 31,2004, http://investor. google.com/corporate/2004/founders-letter.html.

[180]"2005 Founders' Letter," Google: Investor relations, December 31,2005, http://investor. google.com/corporate/2005/founders-letter.html.

[181]"The Hollywood Money Machine," Fun Industries Inc., http://www.funindustries.com/ hollywood-money-blower.htm.

[182]John W. Thibaut and Laurens Walker, Procedural Justice: A Psychological Analysis(Mahwah, NJ: Lawrence erlbaum Associates, 1975), http://books.google.com/books?id=2l5_QgAACAAJ&dq=thibaut+and+walker+1975+Procedural+justice:+A+psychological+analysis.

[183]scott A. Jeffrey, "The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives"(unpublished manuscript, university of Chicago Graduate school of Business,2003), http://theirf.org/direct/user/ site/0/files/the%20benefits%20of%20tangible%20non%20monetary%20incentives.pdf.scott A. Jeffrey and Victoria shaffer,"The Motivational Properties of Tangible Incentives,"Compensation & Benefits Review 39, no. 3 (2007): 44–50.erica Mina okada, "Justification effects on Consumer Choice of Hedonic and utilitarian Goods," Journal of Marketing Research 42, no. 1 (2005): 43–53.richard H. Thaler, "Mental Accounting Matters," Journal of Behavioral Decision Making 12, no. 3 (1999): 183–206.

[184]这项发现与学术研究结果一致，学术研究关注的是采购而非礼物。人们在购买体验（旅行、晚餐）时比购买物品（衣物、电子用品）时更快乐。Travis J. Carter and Thomas Gilovich, "The relative

relativity of Material and experiential Purchases,”Journal of Personality and Social Psychology 98, no. 1 (2010): 146–159.

[185]Adam Bryant, “Honeywell’s David Cote, on Decisiveness as a 2-edgedsword,” New York Times, November 2, 2013, http://www.nytimes.com/2013/11/03/business/honeywells-davidcote-on-decisiveness-as-a-2-edged-sword.html.

[186]Ben Parr, “Google Wave: A Complete Guide,” Mashable, May 28,2009, last updated January 29, 2010, http://mashable.com/2009/05/28/google-wave-guide/.

[187]“Introducing Apache Wave,” Google, Google Wave Developer Blog, December 6, 2010, http://googlewavedev.blogspot.com/2010/12/introducing-apache-wave.html.

[188]Chris Argyris, “Double Loop Learning in organizations,” Harvard Business Review, september 1977, http://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations/ar/1.

[189]Chris Argyris, “Teaching smart People How to Learn,” Harvard Business review, May 1991, http://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn/.

[190]这段话与据称是IBM创始人托马斯·J·沃森所说的一段话很类似：“最近有人问我是不是要解雇一名刚犯了一个错误给公司带来600000美元损失的员工。我说不会，我刚花了600000美元培训他，为什么会想让别人捡便宜聘用有这样经历的人？”

[191]“California Middle school rankings,” schoolDigger.com, http://www.schooldigger.com/go/CA/schoolrank.aspx?level＝2.schoolDigger根据州内标准测试的数学和英语平均分数对学校进行排名。

[192]ronald s. Burt, “structural Holes and Good Ideas,” American Journal of Sociology 110, no. 2 (2004): 349–399.

[193]这两位随便谁在给我理发都可以……我不需要同时有两个人给我理发。

[194]Nicholas Carlson, “Marissa Mayer sent a Late Night email Promisingto Make Yahoo‘the Absolute Best Place to Work’ (YHoo),” SFGate, August 27,2012, http://www.sfgate.com/ technology/ businessinsider/article/Marissa-Mayer-sent-A-Late-Night-email-Promising-3817913. php.

[195]Jillian Berman, “Bring Your Parents to Work Day Is a Thing. We WereThere,”Huffington Post, November 11, 2013, http:// www.huffingtonpost.com/2013/11/11/take-parents-towork_n_4235803.html.

[196]Meghan Casserly, “Here’s What Happens to Google employees When They Die,”Forbes, August 8, 2012, http:// www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/08/08/heres-whathappens-to-google-employees-when-they-die/.梅根对这件事以及其他问题的理解非常贴切，令人印象深刻，因此一有机会，我就督促团队将她招聘到谷歌工作，她也接受了我们的聘用邀请。

[197]私人交谈。

[198]卡尼曼因为与特沃斯基合作取得的研究成果而获得诺贝尔奖，但是特沃斯基在颁奖之前就过世了。可惜的是诺贝尔奖不颁发给已过世的人。在诺贝奖授奖演讲中，卡尼曼开场说了这些话：“该奖授予的成果……是我与阿莫斯·特沃斯基长期密切合作取得的。他也应该在这里。”丹尼尔·卡尼曼2002年12月8日在斯德哥尔摩大学的获奖演讲。http://www.nobelprize.org/mediaplayer/?id＝531.

[199]通胀计算器。

[200]Amos Tversky and Daniel kahneman, “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice,” Science 211, no. 4481 (January 30, 1981): 453–458,http://psych.hanover.edu/classes/ cognition/papers/tversky81.pdf.

[201]stephen Macknik and susana Martinez-Conde, Sleights of

Mind: What the Neuroscience of Magic Reveals About Our Everyday Deceptions (New York: Henry Holt, 2010), 76–77.

[202]Julie L. Belcove, “steamy Wait Before a Walk in a Museum’s rain,” New York Times, July 17, 2013, http://www.nytimes.com/2013/07/18/arts/steamy-wait-before-a-walk-in-a-museumsrain.html.

[203]Michael Barbaro, “The Bullpen Bloomberg Built: Candidates Debate Its Future,” New York Times, March 22, 2013, http://www.nytimes.com/2013/03/23/nyregion/bloombergs-bullpencandidates-debate-its-future.html.

[204]Chris smith, “open City,” New York, september 26, 2010, http://nymag.com/news/ features/establishments/68511/.

[205]richard H. Thaler and Cass r. sunstein, Nudge (New Haven, CT: Yale university Press, 2008), 15.

[206]助推与奖金计划之间最明显的区别在于前者通常不会公之于众，而奖金计划则是明确设立以推动某种行为的。如果你能认可公司有权塑造员工的行为，那么接下来将会面临一个更难的问题，即公司“好的”塑造和“坏的”塑造之间的界限何在。我认为这个界限受公司对助推透明度的影响。

[207]助推也属于管理工具。《科学美国人》的编辑乔治·穆塞尔在2009年8月17日发表的文章认为小隔断是对应着20世纪50年代前的开放式办公室布局。George Musser, “The origin of Cubicles and the open-Plan office,” Scientific American, August 17, 2009, http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id＝the-origin-of-cubicles-an/.

[208]Bradley Johnson, “Big u.s. Advertisers Boost 2012 spending by slim 2.8% with a Lift from Tech,” Advertising Age, June 23, 2013, http://adage.com/article/news/big-u-s-advertisersboost-2012-spending-slim-2-8/242761/.

[209]special Issue: u.s. Beverage results for 2012, Beverage

Digest, March 25,2013, http:// www.beverage-digest.com/pdf/ top-10_2013.pdf.

[210]samuel M. McClure, Jian Li, Damon Tomlin, kim s. Cypert, Latane M. Montague, and P. read Montague, “Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks,”Neuron 44, no. 2 (2004): 379–387.

[211]Nyla r. Branscombe, Naomi ellemers, russell spears, and Bertjan Doosje, “The Context and Content of social Identity Threat,” in Social Identity:Context, Commitment, Content, eds. Naomi ellemers, russell spears, and Bertjan Doosje (oxford, uk: Wiley-Blackwell,1999), 35–58.

[212]robert B. Cialdini, “Harnessing the science of Persuasion,” Harvard Business Review 79, no. 9 (2001): 72–81,http:// lookstein.org/leadership/case-study/harnessing.pdf.

[213]Bradford D. smart, Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring,Coaching, and Keeping the Best People (upper saddle river, NJ: Prentice Hall, 1999).

[214]Autumn D. krauss, “onboarding the Hourly Workforce.” Poster presentedat the society for Industrial and organizational Psychology (sIoP), Atlanta, GA, 2010.

[215]“surgical safety Checklist (First edition),” World Health organization,http://www.who. int/patientsafety/safesurgery/ tools_resources/SSSL_Checklist_finalJun08.pdf.

[216]Alex B. Haynes et al., “A surgical safety Checklist to reduce Morbidity and Mortality in a Global Population,” New England Journal of Medicine 360(2009): 491–499,http://www.nejm. org/doi/ full/10.1056/NeJMsa0810119.

[217]Michael Lewis, “obama’s Way,” Vanity Fair, october 2012, http://www.vanityfair.com/ politics/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama.

[218]Talya N. Bauer, “onboarding New employees: Maximizing success,” sHrM Foundation’s effective Practice Guidelines (Alexandria, VA: sHrM Foundation,2010), https://docs. google.com/a/pdx.edu/file/d/0B-boAWJkykwuMzg2Yje3MjctZjk0oC00ZmFiLWFiMmMtY jFiMDdkZGe4MTY3/edit?hl=en_us&pli=1.

[219]susan J. Ashford and J. stewart Black, “Proactivity During organizational entry: The role of Desire for Control,” Journal of Applied Psychology 81,no. 2 (1996): 199–214.

[220]有大量的证据显示，积极主动的员工在各行各业中都是表现较好的。B. Fuller Jr. and L. e. Marler, “Change Driven by Nature: A Meta-Analytic review of the Proactive Personality,” Journal of Vocational Behavior 75, no. 3 (2009): 329–345.(A meta-analysis of 107 studies.)Jeffrey P. Thomas, Daniel s. Whitman, and ChockalingamViswesvaran,“employee Proactivity in organizations: A Comparative Meta-Analysis of emergent Proactive Constructs,”Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, no. 2 (2010): 275–300.(A metaanalysis of 103 samples.)

[221]Wikipedia, “Poka-yoke,”last modified May 11, 2014, http://en.wikipedia.org/wiki/Pokayoke.

[222]steven F. Venti and David A. Wise, “Choice, Chance, and Wealth Dispersion at retirement,” in Aging Issues in the United States and Japan, eds. seiritsu ogura, Toshiaki Tachibanaki, and David A. Wise (Chicago: university of Chicago Press, 2001), 25–64.

[223]Wikipedia, “Household Income in the united states,” http://en.wikipedia.org/wiki/Hous ehold_income_in_the_united_states.Carmen DeNavas-Walt, Bernadette D. Proctor, and Jessica C. smith, “Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the united states: 2011,” us Census Bureau (Washington, DC: us Government Printing Office, 2012).“supplemental Nutrition Assistance Program (sNAP),” united states Department of Agriculture, http://www.fns.usda.gov/pd/snapsummary.htm.J. N. kish, “u.s. Population 1776 to Present,”

https://www.google.com/fusiontables/Datasou rce?dsrcid=225439.

[224]图表来自梵迪和怀斯的“选择、机遇和财富分布”。

[225]出处同25。

[226]B. Douglas Bernheim, Jonathan skinner, and steven Weinberg, “What Accounts for the Variation in retirement Wealth among u.s. Households?”American Economic Review 91, no. 4(2001): 832–857,http://www.econ.wisc.edu/–scholz/Teaching_742/ Bernheim_skinner_Weinberg. pdf.

[227]James J. Choi, emily Haisley, Jennifer kurkoski, and Cade Massey,“small Cues Change savings Choices,” National Bureau of economic research Working Paper 17843, revised June 29, 2012, http://www.nber.org/papers/w17843.

[228]richard H. Thaler and shlomo Benartzi, “save More Tomorrow: using Behavioral economics to Increase employee savings,” Journal of Political Economy112, no. 1 (2004): s164–s187,http:// faculty.chicagobooth.edu/richard .Thaler/research/pdf/sMarTJPe.pdf.

[229]真的，确实注册了这个商标。

[230]托德·卡里塞不可能知道当年后半段我们宣布成立Calico公司，由前基因泰克首席执行官阿特·列文森领导，目标旨在解决老龄化带来的困境和问题。

[231]“obesity and overweight,” National Center for Health statistics, Centers for Disease Control and Prevention, last updated May 14, 2014, http://www.cdc.gov/nchs/fastats/overwt.htm.

[232]“overweight and obesity: Adult obesity Facts,” Centers for Disease Control and Prevention, last updated March 28, 2014, http:// www.cdc.gov/obe sity/data/adult.html.

[233]M. Muraven and r. F. Baumeister, “self-regulation and Depletion of Limited resources: Does self-Control resemble a Muscle?” Psychological Bulletin 126, no. 2 (2000): 247–259.

[234]D. Hammond, G. T. Fong, P. W. McDonald, k. s. Brown, and r. Cameron,"Graphic Canadian Cigarette Warning Labels and Adverse outcomes: evidence from Canadian smokers,"American Journal of Public Health 94, no. 8 (2004):1442–1445.

[235]Julie s. Downs, Jessica Wisdom, Brian Wansink, and George Loewenstein,"supplementing Menu Labeling with Calorie recommendations to Test for Facilitation effects,"American Journal of Public Health 103, no. 9 (2013): 1604–1609.

[236]"McDonald's usA Nutrition Facts for Popular Menu Items," McDonalds.com, effective May 27, 2014, http://nutrition.mcdonalds.com/getnu trition/nutritionfacts.pdf.

[237]David Laibson, "A Cue-Theory of Consumption," Quarterly Journal of Economics 116, no. 1 (2001): 81–119.

[238]Colleen Giblin, "The Perils of Large Plates: Waist, Waste, and Wallet,"review of "The Visual Illusions of Food: Why Plates, Bowls, and spoons Can Bias Consumption Volume,"by Brian Wansink and koert van Ittersum (FAseB Journal 20, no. 4 [2006]: A618), Cornell university Food and Brand Lab, 2011, http://foodpsychology.cornell.edu/outreach/large-plates. html.

[239]Wansink and Ittersum, "Visual Illusions of Food."

[240]Leo Benedictus, "The Nudge unit—Has It Worked so Far?" Guardian,May 1, 2013, http://www.theguardian.com/politics/2013/may/02/nudge-unit-has-it-worked.

[241]Britton Brewer, "Adherence to sport Injury rehabilitation regimens," in Adherence Issues in Sport and Exercise, ed. stephen Bull (New York: Wiley, 1999),145–168.

[242]richard H. Thaler, "opting In vs. opting out," New York Times, september 26, 2009, http://www.nytimes.com/2009/09/27/business/economy/27view.html.

[243]eric J. Johnson and Daniel Goldstein, “Do Defaults save Lives?,” Science 302, no. 5649(2003): 1338–1339.

[244]Zechariah Chafee Jr., “Freedom of speech in War Time,” Harvard Law Review 32, no. 8(1919): 932–973,http://www.jstor.org/stable/1327107?seq=26&.

[245]“our Work: What We Believe,” Mckinsey& Company, http://www.mckinsey.com.br/ our_work_belive.asp.

[246]Andrew Hill, “Inside Mckinsey,” FT Magazine, November 25, 2011, http://www.ft.com/ cms/s/2/0d506e0e-1583-11e1-b9b8-00144feabdc0.html#axzz2iCZ5ks73.

[247]ralph Waldo emerson, “self-reliance,” essays (1841), republished as essays: First series (Boston: James Munroe and Co., 1847).

[248]http://googleblog.blogspot.com/2011/07/more-wood-behind-fewer-arrows.html.

[249]混合隐喻的使用。我这样说是因为我发现极少会有管理实践走上极端。比如，极少有公司会说“做所有的事情都要创新”，或是“永远不要创新”。管理实践随着时间逐渐积蓄力量，之后才变得僵化，出现技能失调。公司按地缘进行分区，后来发现产品不是在每个地区都有同样的销量，维系业务的成本太高，难以为继，因此他们会重新组织产品线。而后产品可能不再适合当地需求，于是他们再次进行调整。执行管理的艺术在于了解何时调整到新的道路上。

[250]Wikipedia, “Goji,” http://en.wikipedia.org/wiki/Goji.

[251]Jonathan edwards, “sinners in the Hands of an Angry God. A sermon Preached at Enfield, July 8th, 1741,” ed. Reiner Smolinski, Electronic Texts in American Studies Paper 54, Libraries at university of Nebraska–Lincoln, http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=etas.

[252]steven Pinker, “Violence Vanquished,” Wall Street Journal,

september 24, 2011, http:// online.wsj.com/news/articles/ sB10001424053111904106704576583203589408180.

[253] united states Congress House special Committee to Investigate the Taylor and other systems of shop Management, The Taylor and Other Systems of Shop Management: Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management (Washington, DC: us Government Printing office, 1912), 3: 1397, http://books.google.com/ books?id=eyrbAAAAMAAJ&pg=PA1397&lpg=PA1397&dq= physically+able+to+handle+pig-iron.

[254]谢家华："我不太会把自己看作是一个领导者，我更多地是一个塑造环境的建筑师，使员工能够提出自己的想法，使员工能够培养文化，随着时间的推移促进文化的发展。"Adam Bryant,"on a scale of 1 to 10, How Weird Are You?," New York Times, January 9, 2010.里德·哈斯廷斯："有责任的人在自由的环境下能够蓬勃发展，他们值得给予自由。在我们的模式下，会随着公司的发展给员工更多的自由，而不是限制自由，我们会继续吸引和培育具有创新性的员工，提高公司实现可持续成功的机会。""Netflix Culture: Freedom and responsibility,"August 1, 2009, http://www.slideshare.net/ reed2001/culture-1798664.2008年开始的金融危机期间，吉姆·古德奈特请赛仕软件的员工自己去寻找方法扭转公司下行的趋势："我告诉他们全年都不会裁员——但是我需要他们做出贡献，减少费用，放缓招聘工作，若有可能终止招聘。每个人都做出了贡献，2009年的实际产出还有所提升……那一年是我们盈利最高的三年之一。"("sAs Institute Ceo Jim Goodnight on Building strong Companies—anda More Competitive u.s. Workforce,"Knowledge@Wharton, Wharton school of the university of Pennsylvania, January 5, 2011,http://bit.ly/1dyJMoJ.)

[255]Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review 50, no. 4(July 1943): 370–396.尽管马斯洛需求层次广为人知，但是最终并没有足够的数据支持这项理论。有其他人对马斯洛的成果进行了提炼，包括Douglas T. kenrick, Vladas Griskevicius, steven L. Neuberg, and Mark schaller, who offered an updated framework in 2010 ("renovating the Pyramid of Needs,"

Perspectives on Psychological Science 5, no. 3 [2010]: 292–314,http://pps.sagepub.com/ content/5/3/292.short).